

Projeto: Preservação da memória das Olimpíadas: projetos e ações

Entrevistado: Marcelo Pedroso

Local: CPDOC FGV Rio de Janeiro, RJ

Entrevistadoras: Carla Siqueira e Vivian Fonseca; pesquisa: Ana Cristina Costa.

Transcrição: Lia Carneiro da Cunha

Data da transcrição: 12 de outubro de 2016

Conferência de fidelidade: Marina Duarte Martinez

Data da conferência: 19 de outubro de 2016

Entrevista: 30/08/2016

Vivian Fonseca – Em primeiro lugar, eu queria deixar registrado aqui o nosso agradecimento pela sua disponibilidade em conceder essa entrevista. E eu queria começar perguntando um pouco da sua trajetória profissional até chegar à APO.

Marcelo Pedroso – Bom. Primeiro, para mim é estratégico deixar registrado. Acho que a gente está num momento em que as coisas acabaram de acontecer, então é o momento ideal para a gente registrar impressões, opiniões, porque com o tempo a gente vai esquecendo ou vão ficando para trás detalhes, que talvez sejam importantes ficarem registrados. Bom. A minha trajetória pessoal, profissional. Eu sou funcionário público da prefeitura de Santos¹, recepcionista bilíngüe, concursado, e fui galgando, numa trajetória muito relacionada com a área de turismo, que é a minha secretaria lá em Santos, e área de eventos, que estão muito associadas, eu fui encontrando espaços aí, profissionais, que me permitiram avançar, seja na área mais técnica da área de turismo, seja nessa área de eventos. Então eu, depois da prefeitura de Santos, eu atuei no Anhembi Turismo, em eventos de São Paulo, fui gerente de pesquisa e captação de eventos e fui gerente de vendas do Pavilhão do Anhembi. Aí fui convidado para trabalhar, para ser diretor-executivo do Santos e Região & Convention Visitors Bureau, então, de São Paulo, voltei para Santos, atuei um tempo com o setor privado, articulação do setor privado, para a promoção de Santos e região da Baixada Santista como destino

¹ Marcelo Pedroso ingressou na prefeitura de Santos em 1991.

para eventos. De lá, recebi um convite para ser secretário de Turismo em Guarujá, que é uma cidade ao lado, na gestão do prefeito Farid Madi, fui secretário de Turismo durante dois anos². Recebi um convite para ir para a Embratur, fui para a Embratur, assumindo uma gerência de turismo de negócios e eventos. Eu fui em julho para a Embratur, para assumir essa gerência, em agosto, o presidente da Embratur, o Eduardo Sanovicz, que foi quem me convidou para ir para a Embratur, ele saiu da Embratur, foi para o setor privado, e a então minha diretora à época, que era a Jeanine Pires, assumiu a presidência da Embratur e me convidou para assumir a diretoria. Então eu virei diretor de Turismo de Negócios e Eventos. Aí, dentro da Embratur, eu fiquei durante oito anos³. Eu percorri algumas... praticamente todas as áreas, eu só não fui diretor de Marketing, mas percorri todas as áreas dentro da Embratur, tanto de eventos como de mercados; coordenei os escritórios brasileiros de turismo no exterior; coordenei a agenda de eventos, feiras, participação na área de congressos e eventos também. Naquela oportunidade, atuei nos jogos pan-americanos, no Rio de Janeiro. Depois, na própria candidatura, representando a Embratur, na própria candidatura do Brasil a sediar os jogos olímpicos e paralímpicos Rio 2016. Da Embratur, eu recebi um convite para assumir a Secretaria de Articulação Institucional do Ministério da Cultura⁴, na gestão da ministra Marta Suplicy. E, um tempo depois, eu fui convidado pela ministra para assumir a Secretaria Executiva do Ministério⁵. Eu fui secretário executivo na gestão dela no Ministério da Cultura até abril de 2014, quando eu fui convidado pelo general Fernando Azevedo e Silva, que era o presidente da APO, para assumir a diretoria executiva dele na APO⁶. E aí, da minha atuação na Diretoria Executiva, com a saída do general – o general foi indicado para assumir... ele saiu da APO em fevereiro de 2015, voltou para o Exército, porque ele tinha sido promovido a general do Exército, retornou para a carreira militar dele, renunciou ao mandato –, e aí eu assumi, na condição de substituto dele, a posição de presidente da APO. Então, assim, de forma muito resumida, é um pouco da minha trajetória, sem entrar muito nos detalhes, mas é um pouco da minha trajetória profissional.

² Cargo ocupado entre janeiro de 2005 e junho de 2006.

³ O entrevistado permaneceu na Embratur entre julho de 2006 e abril de 2013 (6 anos e 10 meses).

⁴ Cargo ocupado entre abril de 2013 e julho de 2013 (4 meses).

⁵ Cargo ocupado entre julho de 2013 e abril de 2014 (10 meses).

⁶ Cargo ocupado entre abril de 2014 e fevereiro de 2015 (11 meses).

V. F. – Antes de entrar na APO, talvez pudesse ser interessante a gente falar um pouco da experiência relacionada ao Pan e à candidatura. Como foi a sua participação no Pan?

M. P. – Bom. Detalhando um pouco mais, até reiterando... destacando alguns episódios desse processo. Então, no Pan-Americano⁷, a nossa equipe esteve envolvida com a realização da competição em si, então, junto com o Ministério do Turismo, nós tínhamos uma estratégia de participação, que envolvia tanto a praça de Medalhas, ali na praia de Copacabana, como o receptivo das delegações dentro da Vila, com várias atividades ali relacionadas com a promoção do Brasil enquanto destino turístico.

V. F. – Atividades como?...

M. P. – Atividades de receptiva. Distribuição de material, informações turísticas... A gente deu suporte para o comitê organizador do Pan-Americano no receptivo mesmo aos atletas dentro da Vila, com distribuição de material, veiculação de vídeos... Material promocional do Brasil mesmo. Em relação à candidatura dos jogos olímpicos⁸, nós também demos suporte na preparação de capítulos específicos do caderno, também junto com o Ministério do Turismo, preparação de capítulos específicos do caderno de candidatura. Nós montamos a Casa Brasil em Pequim, que era uma etapa da candidatura, anterior à escolha. Então, foi uma parceria com o Comitê Olímpico do Brasil, onde eles fizeram a alocação de espaço e nós montamos o ambiente dentro da Casa; que foi um ambiente onde... era a oportunidade de promover o Brasil como destino turístico, de promover a candidatura dos jogos e também atuar ali no receptivo, tanto a público em geral como a públicos selecionados, para coquetéis ou atividades dentro da Casa Brasil. Então a gente esteve responsável tanto pela montagem da Casa como todo o suporte na operacionalização da Casa Brasil de Pequim.

V. F. – E essa Casa Brasil de Pequim, ela guarda alguma semelhança com a Casa Brasil que a gente tem hoje, ou com a Casa Brasil que teve em Londres?

M. P. – Guarda semelhanças. Ela era menor, era mais... O investimento que a gente fez àquela época era muito mais focado em promover a candidatura em si,

⁷ Os jogos Pan-Americanos de 2007 ocorreram na cidade do Rio de Janeiro entre 13 de julho e 29 de julho do ano supracitado.

⁸ Refere-se aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

então ela foi realizada dentro de um hotel, em Pequim, ela estava muito focada no Rio de Janeiro, então a ambiência era uma ambiência de Rio de Janeiro, mas era o mesmo conceito, assim, de atividades mais lúdicas para o público, ambientes onde você pudesse fazer encontros, onde pudesse fazer apresentações, onde pudesse receber os medalhistas brasileiros em Pequim, para receber a imprensa... Então ela, do ponto de vista conceitual, era muito parecido, mas ela era bem menor⁹.

V. F. – Essa ambiência de Rio de Janeiro é o quê? Praia?

M. P. – É. A gente tinha dois ambientes, um era a praia de Copacabana, o calçadão de Copacabana, então era... Essa parte do calçadão, tinha um telão, então recebia projeções, então o conceito era um conceito de que você tinha uma projeção de uma pessoa correndo, na tela, na praia e um ator saía de dentro da tela e seguia correndo no calçadão. Então, era um pouco trazer para a realidade a projeção que a gente estava fazendo. Então, um lado da Casa era esse do calçadão de Copacabana, com uma tela grande de projeção, e do outro lado a gente tinha a reprodução do centro do Rio, ali, arcos da Lapa, os barezinhos, a vida noturna, aí, ali, você tinha casas antigas, com mesas, aquele estilo de mesas de boteco do Rio de Janeiro. Então, eram ambientes ali, para tentar criar situações diferentes, que mostrassem um pouco da cidade.

V. F. – E o senhor acha que essa experiência em relação ao Pan, e da própria produção da Casa Brasil em Pequim e do dossiê de candidatura, se relaciona com o convite para a APO?

M. P. – É. Eu acho que você acaba – seja pela experiência que vai acumulando, seja pela rede de relacionamentos que você constrói e vai tendo o teu perfil profissional reconhecido, é claro que isso, de alguma maneira, impacta. Impacta tanto para um convite para vir trabalhar nesse processo todo de governança e da organização dos jogos, como também impacta pessoalmente, pela bagagem que eu carrego, pela minha percepção de... ter o *know how*, ter o conhecimento necessário para poder contribuir para o processo, ajudar na evolução desse processo. Eu acho que sim.

V. F. – É. Porque acaba sendo um perfil muito específico, trabalhar com grandes eventos, mega eventos e esportivos. Então...

⁹ A Casa Brasil em Pequim funcionou entre os dias 05 de agosto e 24 de agosto de 2008 no Jianguo Garden Hotel.

M. P. – É. Acho que tem um grupo grande de pessoas no Brasil, tanto no governo como na sociedade, iniciativa privada, que foram arregimentadas nesse processo, foram envolvidas nesse processo; que é um grupo grande, hoje, eu diria, que tem muito *know how* para mostrar a sua experiência em organizar eventos desse tipo. Eu acho que a gente vivenciou situações aqui que nos permitiram exercitar nossa capacidade de criatividade ao limite. Então eu acho que esse grupo é um grupo com conhecimento grande para orientar, tanto no Brasil, outras oportunidades, outras situações, onde você tenha grandes eventos ou eventos com uma natureza mais complexa, como é a Olimpíada... É claro que não tem comparação com outros eventos internacionais. Eu acho que esse é o evento mais complexo, em termos de organização. Mas eu acho que a partir desse evento você tem capacidade e *know how* para oferecer conhecimento para muitas outras situações.

Carla Siqueira – Marcelo, as experiências do Pan e da Copa do Mundo deixaram lições, que foram discutidas e levadas adiante na organização das Olimpíadas?

M. P. – Eu acho que deixaram lições importantes. A gente... eu diria que em termos de governança, a gente não tem ainda um modelo ideal de governança para adequar à nossa realidade, mas, se compararmos com outros eventos, a gente tem uma evolução muito significativa, se olharmos o Pan-Americano, onde você não tinha... você tinha o comitê organizador, mas do ponto de vista público você não tinha nenhum tipo de articulação mais estruturada, que pudesse dar suporte aos entes públicos na preparação deles aos jogos, garantindo uma integração, garantindo uma harmonização do papel de cada um dentro do processo. A própria matriz de responsabilidade não era algo claro, nos jogos pan-americanos, não era algo transparente, nos jogos pan-americanos; cada governo cuidava da sua atividade, mas não tinha uma ação conjunta, que demonstrasse as responsabilidades específicas dos jogos pan-americanos que cada um deles estava assumindo. Eu acho que nesse sentido há... E aí, olhando, é lógico, para a nossa realidade, para a realidade do papel que a APO tem dentro desse processo, acho que houve uma evolução muito significativa. Há outras lições, outros aprendizados que foram oriundos da experiência de fazer grandes eventos, tanto na organização como na comunicação, como na articulação, mesmo, entre os vários atores envolvidos; e é absolutamente perceptível a evolução que nós temos, em termos de organização, desde o Pan-Americano até os Jogos Olímpicos.

V. F. – Bom, a gente queria falar sobre o contexto, mesmo, do convite para o senhor assumir a direção executiva da APO. Poderia nos contar um pouco?

M. P. – Bom. Na verdade, o general... Eu não conhecia o general. Eu era secretário executivo no Ministério da Cultura. Mas o general recebeu a indicação do meu nome como um candidato a... por essas questões que a gente falou – de ter acompanhado o processo, de ser da área de eventos, da área de turismo, que eu poderia ajudá-lo na condução da equipe, na condução do dia a dia da APO propriamente dito, na parte técnica. Eu confesso que eu não imaginava o volume de atividades com as quais eu me envolveria ao longo desse processo todo. Eu tinha uma visão um pouco mais... um pouco menos complexa de como é que seria o dia a dia, a rotina. Mas o general me fez um convite. Em princípio, ele me sugeriu, um convite para assumir uma diretoria dentro da APO, até uma diretoria mais relacionada com o meu perfil, na área de eventos e turismo...

V. F. – Qual era a diretoria?

M. P. – Era a Diretoria de Serviços. E aí, depois, conversando... Depois que a gente conversou a primeira vez, segunda vez, ele reformulou a proposta e propôs que eu assumisse a Diretoria Executiva, trabalhasse na coordenação da equipe. E então, foi um pouco esse o contexto do convite que ele me fez.

V. F. – E quais eram as funções, na época, como diretor executivo?

M. P. – Bom, cuidar de toda a parte administrativa. E aí, eu também tinha esse *background* dessas experiências anteriores, especificamente o Ministério da Cultura, na Secretaria Executiva, onde eu tinha uma responsabilidade de conduzir essa parte mais administrativa e financeira do Ministério; mas, mesmo na Embratur, eu também tinha atividades administrativas, como diretor. Então, era um pouco coordenar a parte administrativa da APO e coordenar o trabalho das diretorias, no levantamento de informações, na interpretação dos dados levantados pela equipe e na proposição de estratégias de atuação, no nível mais do presidente, mesmo, da APO, mais do general. Nesse momento, era o momento onde estava sendo implantada a matriz de responsabilidade e estava sendo implantado também o sistema de monitoramento, que o general propôs que a APO introduzisse dentro de suas rotinas diárias. Então, além da parte administrativa, era um pouco acompanhar tanto o processo de matriz como acompanhar, também, a implementação do sistema como um todo, para garantir a unidade do trabalho das

diretorias e garantir o acesso à informação. Era o momento em que, quando ele chegou, a percepção que ele teve era de que as informações estavam muito pulverizadas internamente, conduzidas diretamente pelos técnicos nos seus computadores, nos seus equipamentos pessoais e o conceito do sistema era o conceito de migrar toda a informação de acompanhamento para um ambiente, onde toda a equipe pudesse ter acesso à informação, pudesse acompanhar a evolução do trabalho que estava sendo feito pela APO. Então, naquele momento, eu estava... a atribuição que ele me deu foi mais ou menos essa, a de administrar o dia a dia da APO e também conduzir a implementação do sistema.

V. F. – E a implementação do sistema, ela surgiu de uma conversa coletiva entre vocês? Ou vocês se espelharam em alguma outra experiência?

M. P. – É. A proposta do sistema foi uma proposta que surgiu de algumas frentes de trabalho que o general propôs, quando ele chegou, algumas frentes de trabalho para desenvolver elementos, que eram elementos chave, no processo de reestruturação da APO. Processo ao qual ele se propôs. Então, a matriz de responsabilidade não estava ainda lançada, não estava definida, então criou-se uma frente de trabalho para a matriz, e uma frente de trabalho para reestruturar a APO como um todo. A partir deste trabalho, do trabalho desse grupo, surgiu a necessidade de propor uma sistemática de trabalho, uma mecânica de trabalho que afunilasse o volume de informações que existiam na APO, que era um volume de informações muito grande, para uma avaliação de risco que permitisse a APO ter capacidade de propor, a partir da identificação de riscos potenciais, medidas à governança que mitigassem, que atuassem para reduzir a possibilidade desses riscos se concretizarem. Então esse grupo de reestruturação pensou a reestruturação já sob a ótica da implementação do sistema, então a gente, naquela oportunidade, tinha três diretorias, a Diretoria de Infraestrutura, uma diretoria de Mobilidade e uma diretoria de Operações e Serviços, a lógica dessa reestruturação previa que estas diretorias atuariam em campo, buscando informação, os técnicos lançariam a informação no sistema, fariam uma avaliação de risco dos temas que eles estavam acompanhando, apontariam, para cada tema, qual o risco, qual a proposta que eles tinham de solução, e isso permitiria que, a partir dessa proposta, você fizesse dentro de uma quarta diretoria, que era a Diretoria de Integração, a sistematização dessas informações e a produção de documentos ou a produção de materiais que levassem a alta direção da APO, a Diretoria Executiva e a Diretoria Colegiada, que envolve o presidente, um panorama da evolução das obras e

serviços e a proposição de medidas, naquilo que eventualmente representasse algum tipo de risco. Então foi uma proposta que surgiu de maneira colegiada, de maneira discutida a partir do trabalho de reestruturação da APO que esse grupo conduziu, e que foi totalmente elaborada, implementada a partir da nossa equipe. Então, não foi um sistema comprado no mercado. A gente não fez uma pesquisa para achar um sistema. A equipe desenvolveu o sistema, porque a gente entendia que ele ia demandar um nível de customização e ajustes para a nossa realidade, que era melhor ele ser desenvolvido, desde o princípio, pela própria equipe, que teria capacidade de ir evoluindo à medida que essa reestruturação, na prática, evoluísse.

V. F. – É. Acho que vocês conseguiram atacar um ponto super importante, que é justamente um ponto super frágil, em qualquer gestão, seja pública ou privada, de compartilhar informações, de conseguir definir riscos, organizar.

M. P. – Exatamente. E num projeto desse tamanho, se você não tiver uma maneira de estabelecer marcos de acompanhamento que te permitam identificar se está havendo evolução ou não está, e trabalhando o nível mais estratégico – claro que a gente não ia ao detalhe, dentro da nossa sistemática de trabalho, de identificar problemas da gestão de projetos. Apesar de a metodologia ser uma metodologia análoga à metodologia de gestão de projetos, ela não é voltada a esse tipo de atividade, porque é claro que se eu faço gestão de projetos, eu estou dentro do projeto. Como nós éramos um outro ator, um ator fora do processo, para nós, era muito mais importante identificar marcos estratégicos de acompanhamento, de forma que a gente pudesse contribuir com os outros atores, e principalmente, que a gente pudesse cobrar medidas dos outros atores, naquilo que a gente entendia que representava algum tipo de risco.

V. F. – Até porque o prazo estava dado. Não era possível alargar no final, como muitas vezes a gente consegue.

M. P. – É. É uma lógica que muitas vezes, na gestão pública do Brasil, prazo de entrega, ele não está exatamente fixado. A gente sabe que ele pode ter algum nível de elasticidade. Você pode, ao que você está comprometido, entregar hoje, eventualmente, pelas circunstâncias do projeto, que também são naturais, circunstâncias que vão desde elementos que estão totalmente fora de controle, elementos de condições externas, até elementos internos do projeto: mudança de

equipe, falta de recurso... Enfim, vários fatores, você pode, eventualmente, ter que atuar de forma mais elástica com o prazo ao qual você está comprometido entregar. De maneira reversa, a dos jogos olímpicos, é impossível. A gente tem uma data certa. E o nosso esforço todo no sentido de garantir que, nessa data, a gente teria condições de entregar, de acordo com os critérios estabelecidos pelo COI.

V. F. – O senhor chegou a comentar agora o que não estava implementado. Por exemplo, a gestão do conhecimento, da informação, a matriz ainda estava por ser feita. E quais projetos, quais ações o senhor encontrou, vamos dizer assim, encaminhadas, ou não, quando entrou na APO?

M. P. – Bom, você tinha, em termos de governança, você tinha grupos de trabalho estruturados. Um grupo de trabalho que tinha a participação dos três entes públicos e mais o Rio 2016, que era uma base importante, porque esses grupos já tinham um acúmulo de discussão, já tinham um acúmulo de evolução em vários projetos. Vamos pegar o projeto de energia elétrica por exemplo. Você tinha um grupo de trabalho, que é um grupo de trabalho que já tinha uma sistemática de encontros e de reuniões, que já falava uma língua mais ou menos equilibrada, e que já tinha evoluído muito em discussões técnicas sobre as demandas de energia elétrica, principalmente as demandas de obras de energia elétrica; você tinha alguns pontos que precisavam ser definidos pelo governo, questões como a construção da subestação de energia elétrica...

V. F. – É governo federal?

M. P. – Governo federal. Obras de distribuição, que ainda precisavam ser implementadas. Nesse momento que o general chegou, eram pontos que ainda demandavam algumas definições. E, exatamente, o trabalho desse grupo é que permitiu ao general atuar nesse processo, de maneira estratégica, num nível bem estratégico, para buscar essas definições de maneira clara. Então, a partir dessa atuação, definiu-se: a solução para a subestação olímpica na Barra; a solução para as obras de distribuição que eram necessárias, tanto de alta como de média tensão; os recursos para aplicação nesses projetos precisavam ser realizados, e iniciaram-se as medidas administrativas para que esses processos fossem implementados pelo Ministério de Minas e Energia, a Light, Furnas, enfim, todas as empresas envolvidas nessa infraestrutura de energia elétrica necessária. Então, eu

diria que esse trabalho, esse acúmulo de discussões, de debates, de distribuição de tarefas internas, vários profissionais que atuavam na APO antes do general Fernando foram mantidos e puderam dar, trazer essa contribuição de conhecimento, de acúmulo de discussão que já vinham fazendo dentro do processo de organização, então eu acho que essa estruturação foi aquela que a gente... a partir da qual a gente evoluiu no nosso trabalho.

V. F. – No início, no processo de criação da APO, estava previsto, também, uma dimensão executiva.

M. P. – Isso.

V. F. – E que depois foi sendo alterada e caiu essa dimensão executiva. Eu queria ouvir a sua opinião. Por que se deu essa mudança?

M. P. – Sim. Há um... A gente está falando de entes políticos, entes públicos que atuam numa esfera política. Essa esfera política, ela produz um debate interno, muitas vezes, com visões antagônicas do processo. E exatamente a partir do debate, a partir da exposição dessas visões, a partir de uma discussão, que é uma discussão muitas vezes de bastidor mesmo, do debate, você vai evoluindo na proposta e encontrando mecanismos que sejam mais adequados aos interesses envolvidos, mais adequados à melhor forma de você implementar um programa como esse. Então, eu acho que houve uma proposta inicial, que era uma proposta muito ampla, bastante ousada eu diria, porque você propunha a constituição de um ente que reuniria os três entes federativos, coordenaria o trabalho dos três entes federativos –, mas não coordenar no sentido de que ele ia se sobrepor aos três entes, mas sim atuar como um representante dos três entes na condução do processo de preparação –, e seria responsável, inclusive, pela implementação de várias das obras necessárias. Para essa implementação, ele contava, na proposta original, com um braço executivo, que era uma empresa, que permitiria a ele fazer contratações, conduzir vários projetos: conduzir o projeto de implementação dos parques, a construção das arenas... Enfim, era uma proposta, vamos dizer assim, inicial, bastante ousada. É claro que num debate real, no debate político, houve atores desse processo que se consideraram menos beneficiados, no sentido de que a condução desse processo tinha que ser uma condução com visão mais local, com uma conexão mais com a cidade propriamente dita. E a prefeitura, principalmente, reivindicou um protagonismo nesse processo. Então, a partir desse debate, a partir

dessa discussão, optou-se... a proposta que o Congresso aprovou foi uma proposta onde você não constituiu a empresa, e você criou um ente para garantir essa harmonia, para garantir que ao longo de todo esse processo –, é um processo de sete anos, com uma dinâmica política muito grande – que, ao longo de todo esse processo, fosse preservado um *locus* de integração dos três entes, que, eventualmente, podia, a pedido dos entes, podia intervir no processo, podia assumir obra, podia assumir a condução de serviços, desde que demandado pelos entes públicos, mas que funcionaria quase como uma resiliência de organização dos atores públicos nos jogos. Acho que esse foi o espaço que foi possível, na discussão política, de ser constituído, entendendo que, a partir dessa organização de governança, os próprios entes públicos iriam, diretamente, conduzir suas responsabilidades. E aí entendendo suas responsabilidades a maior porção, em termos de obras, em termos de implementação de projetos, era da prefeitura. A prefeitura propôs... Era da prefeitura, pelas propostas que a prefeitura apresentou. Porque você tinha no dossiê de candidatura, a proposta do Parque Olímpico da Barra era uma proposta de responsabilidade do governo federal; mas a prefeitura ofereceu uma alternativa, que era uma alternativa viável, uma alternativa que construiu a base para você garantir uma participação privada expressiva no projeto; ainda que nas obras de... que são aquelas obras exclusivas para os jogos, ainda que obras exclusivas para os jogos, obras que, originalmente, eram de responsabilidade de atores públicos, fossem assumidas pelo setor privado. Então, a partir dessa proposição da prefeitura, o Parque Olímpico deixa de ser uma responsabilidade do governo federal e passa a ser uma responsabilidade da prefeitura. Então a prefeitura construiu alternativas para a implementação daquilo que eram os compromissos assumidos com o Comitê Olímpico Internacional e ganhou um protagonismo na condução das obras e da implementação dos projetos em si. E coube à APO atuar num *drive* mais de integração entre os entes e quase como uma resiliência para a atuação dos entes, naquilo que os entes entendessem que não conseguiriam ou não teriam como entregar.

V. F. – A gente consegue mapear pela imprensa, e eu acho que de alguma maneira se relaciona com o que o senhor acabou de contar, justamente, o prefeito Eduardo Paes, ele fez declarações públicas, dizendo que as Olimpíadas seriam, foram no Rio de Janeiro e que a proposta da APO, enfim, uma proposta que muitas vezes era identificada como do governo federal, tirava o protagonismo da prefeitura. Enfim. E aí, também nessas discussões, foi criada a Empresa Olímpica

Municipal. Do momento que o senhor entra na APO até hoje, como foi a relação da APO com esses diferentes entes públicos? Teve alteração? Como foi o amadurecimento desse processo?

M. P. – Bom. Acho que foi muito... O processo foi um processo muito rico. Se nós... Primeiro olhando a perspectiva histórica. Quer dizer, um ente interfederativo, um consórcio interfederativo – a lei de consórcio é de 2005¹⁰, então é algo muito recente na nossa estrutura administrativa – e o consórcio interfederativo, ele tem que se... não pode se enxergar como um quarto ente da federação, ele tem que se enxergar como um elemento auxiliar, em termos de governança, dos três entes federativos. A constituição do consórcio não retirou dos entes que o integravam a sua autonomia constitucional. Então, os entes continuam tendo autonomia constitucional. Para se organizar, para se integrar, para se articular, cria-se um consórcio, que é um espaço de discussão, um espaço de debate, um espaço de desenvolvimento de ações conjuntas, é um espaço para você acomodar divergências, ou para você externar divergências e buscar soluções que garantam a independência de cada um, a forma como se dá a independência de cada um dos entes, sem gerar atritos. Porque esse é um processo que, naturalmente, ele é gerador de muitos atritos. Então, se você não consegue garantir uma voz única, uma mensagem única, uma integração entre os três atores que participam, é muito mais difícil, é muito mais, porque você vai, permanentemente, criar situações, na mídia, de embates entre os três entes envolvidos. Então eu considero que, com todas as dificuldades enfrentadas pelo consórcio ao longo desse processo todo, elas são decorrentes de uma iniciativa absolutamente inovadora na administração pública brasileira. E, por inovadora, ela foi inovadora, talvez, no projeto mais complexo que a gente poderia ter implementado essa medida. E isso gera para nós erros e acertos. E é bom que gere erros e acertos, porque a partir dessa experiência a gente pode demonstrar que, em outras situações, é possível você implementar uma proposta semelhante. Lógico que numa outra situação, reiterando e reforçando os acertos e procurando evitar aqueles erros enfrentados, aqueles erros encontrados. Então eu diria que a nossa relação com os entes nesse período, desde o momento que o general Fernando assume a APO¹¹, ela foi evolutiva, ela foi ganhando espaço dentro da governança. Então, a forma como o general se colocou, a forma como ele buscou entender o papel da APO dentro desse

¹⁰ Refere-se à lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005.

¹¹ Em outubro de 2013.

processo, como auxiliar dos entes, como apoiador dos entes, foi permitido aos entes enxergar na APO um apoio, que tinha um perfil muito de se relacionar com o governo federal, então os entes utilizaram muito a gente no relacionamento com outros atores dentro do governo federal; mas, à medida que foi evoluindo, a gente foi conseguindo encontrar formas de, também, atuar com os outros entes, com a prefeitura e com o governo do estado. Então eu acho que foi uma evolução muito positiva de trabalho, de definição do nosso papel dentro da governança. Internamente, a gente teve que fazer o nosso... pelas discussões que a gente conduziu, foi o planejamento estratégico; no planejamento estratégico, a gente se baseou muito na premissa de que o nosso papel não era um papel de mandar nos outros entes, não era um papel de conduzir os outros entes. O nosso papel era um papel auxiliar ao processo. Então, uma boa parte da nossa equipe passou por um amplo processo de discussão interna, de compreensão de que somente dessa forma a gente conseguiria abrir espaços de atuação, espaços de trabalho para a APO; e a partir dessa construção dos espaços de trabalho, a gente conseguiria demonstrar para os entes, reforçar cada vez mais, para os entes, a característica utilitária que tinha o consórcio dentro do projeto. E eu te diria que, de forma muito resumida, a experiência é uma experiência que, apesar de ter sido utilizada na organização da olimpíada, é uma experiência que se replica, que pode ser replicada, em situações diversas, de você... tenha um projeto de grande volume, que envolva entes diferentes da federação, que envolva a necessidade de estabelecer responsabilidades para cada um, onde você tenha projetos que demandam investimentos compartilhados, responsabilidades compartilhadas, como um cenário de médio prazo e que possam ser utilizados como uma forma de você retornar para a sociedade que o projeto está evoluindo de forma satisfatória, que a gente vai alcançar os objetivos comuns dos entes envolvidos nele. Então eu acho que é um modelo, que pode se replicar em outras experiências de gestão ou de administração pública compartilhada, com uma perspectiva de, no caso de algum dos entes não conseguir implementar, esse próprio consórcio implementar, em nome daquele ente. Acho que tem uma experiência muito interessante, que foi, ao longo do tempo, sendo explorada pela nossa equipe, explorada pela nossa experiência e que, em relação aos entes, na minha percepção, foi muito positiva.

V. F. – O senhor falou um pouco dos acertos que foram acontecendo ao longo desse processo. E aí, sendo um pouco mais específica, quais foram os erros, por exemplo, que o senhor identificaria?

M. P. – Bom, eu acho que os acertos são vários. Os acertos, a gente... Mas eu diria para você que, na minha visão, a nossa estruturação de acerto foi em primeiro lugar encarar o desafio de construir uma matriz de responsabilidade. A matriz de responsabilidade é um norte muito importante para um projeto como esse. A coisa mais desagradável que tem, quando você está discutindo projetos como esse, é quando você se lança a identificar de quem é a culpa por que algo não aconteceu. Isso tem um poder de implosão brutal, de implosão de qualquer trabalho em conjunto. Então, enxergar a matriz de responsabilidade como elo essencial para nortear o projeto como um todo, para mim, foi um dos elementos fundamentais. E eu te diria que um erro – para a gente projetar na mesma perspectiva da matriz, um erro grande foi demorar tanto tempo para a matriz ser implementada. Então, se você olhar... Eu senti uma experiência bem interessante, que a gente observou, foi da realização dos jogos pan-americanos de Toronto¹², onde, acabada a candidatura, ou seja, Toronto ganhou a candidatura dos jogos pan-americanos, no momento seguinte, os entes sentaram, com a proposta apresentada, para repactuar a responsabilidade de cada um, que gerou um documento, que eles chamaram de *multipart agreement*, que é basicamente uma matriz de responsabilidade. E o relato deles, é um relato bem interessante, porque ao longo do projeto, quando algum... porque lá, também, são três níveis de governo – então, quando algum dos três entes ameaçava – ah, não vou fazer isso, ou: isso não é obrigatório – e as discussões começavam a se acalorar, vamos ao *multipart agreement*, para ver o que está fixado lá. E lá estava muito claro de quem era a responsabilidade, qual era o valor que tinha que ser investido, qual era o prazo que tinha que ser realizado. Então, isso permitiu a eles um acompanhamento muito próximo daquilo que foi comprometido na candidatura. No nosso caso, houve um *gap* de 2009 até 2013, até o final de 2013, quando a gente fecha uma matriz de responsabilidade. E aí isso gerou –, na minha visão, na minha visão particular, não estou falando aqui em nome da APO, em nome de nenhum dos entes – mas, gerou uma série de dificuldades de compreensão de como que o dossiê de candidatura é refletido muitas vezes nos documentos que a gente tem, nos três documentos essenciais que a gente tem na organização dos jogos: a matriz de responsabilidade, o plano de políticas públicas e o orçamento dos jogos, do Comitê Rio 2016. Então eu diria que o ideal seria você... A partir da experiência que a gente vivenciou, eu diria que talvez fosse impossível, lá em 2009, a gente fazer isso. Foi necessária a discussão, foi necessário o tempo, para sair a matriz de

¹² Realizado entre 10 de julho e 26 de julho de 2015.

responsabilidade. Só que hoje a gente tem uma visão que nos permite... Vamos imaginar que nós fôssemos escolhidos para os jogos de 2028. Nós teríamos condições de, hoje, a partir do momento em que o país foi escolhido, você desdobrar a candidatura nos documentos de acompanhamento do processo. Acho que um outro acerto é a divisão entre o que é matriz de responsabilidade e o que é plano de políticas públicas. Porque você não pode tributar à organização dos jogos algo que tem uma perspectiva de legado e benefício de longo prazo para a cidade. Não dá para você atribuir que o metrô foi necessário para a realização dos jogos. Até porque o metrô, por exemplo, era um dos elementos que não constava do dossiê de candidatura; o metrô vem depois. A solução é uma solução operacional: era um BRT ligando a Zona Sul à Zona Oeste. Ia fazer um serviço de ônibus direto, para garantir a conexão e o fechamento daquilo que era um dos aspectos importantes para o COI, que é garantir um anel de mobilidade, de circulação de público. Então, você imagina, aquele BRT que foi implementado do Jardim Oceânico até o Parque Olímpico, você imagina ele, em vez de ser implementado até o Jardim Oceânico, sendo implementado em Ipanema, em General Osório. Então... Era algo que eu teria dificuldade, hoje em dia, de enxergar como é que a gente teria feito.

V. F. – É. Eu estava aqui tentando fazer esse exercício. Eu também não...

M. P. – É. Teria dificuldade de enxergar como é que teria sido feito. Mas seria uma solução operacional temporária. E conseguiu-se, em função dos jogos, uma solução definitiva para a cidade, que representou um avanço, em termos de mobilidade, para a cidade, que ela não via há muito tempo. Você entender que o que foi construído de túneis do metrô para a realização dos jogos olímpicos é o mesmo que você conseguiu construir em toda a história do metrô, em escavação, em túnel, em toda a história do metrô do Rio de Janeiro, é extraordinário. Então não dá para você atribuir esse ganho extraordinário para a cidade à realização dos jogos. Essa divisão é uma divisão acertada, também, é uma divisão correta. Tem coisas que são exclusivamente para os jogos, que são necessárias, para os jogos acontecerem. E investimento que são necessários para a cidade acontecer. Eles auxiliam os jogos, eles ajudam os jogos, mas eles não... não dá para você dizer que aquele volume de investimento é um volume de investimento exclusivo e, por isso, deve ser atribuído ao custo dos jogos. O custo dos jogos é muito menor do que o custo das oportunidades de legado que a gente vivenciou ao longo desses

anos. Se a gente não estivesse falando de 39 bi¹³, estivesse falando de 200 bi¹⁴, esses 200 bi representassem aí cento e cinquenta, cento e setenta bi¹⁵ de investimentos em legado, são investimentos permanentes para a cidade, em melhoria para a população da cidade. Então, eu acho que esse foi um outro acerto, essa compreensão. Então acho que tem muitas situações em que essas oportunidades, elas podem ser enxergadas como uma forma de você, de maneira acertada, conduzir um processo como esse.

V. F. – O senhor mencionou o caso de Toronto. Como foi o acesso a essas informações, a esses procedimentos de gestão, em Toronto?

M. P. – Foram assim. A gente fez, durante a própria realização dos jogos, a gente fez uma imersão – não só a gente, como outros entes também fizeram, em várias áreas, e foi absolutamente acessível, absolutamente aberto.

V. F. – Aí, em Toronto. Mas teve também esse momento em Londres, por exemplo?

M. P. – É. A APO, anterior à chegada do general, a APO tinha feito, em alguns eventos, ela tinha feito uma imersão de *know how* mesmo, de organização, especialmente em Londres, onde você pôde ver os jogos olímpicos em si acontecendo, então foi uma oportunidade grande para várias áreas, várias áreas de governo, que puderam tomar contato com energia elétrica, segurança, transporte, com atividades operacionais, mesmo, dos jogos. Eu acho que a oportunidade de Londres foi uma oportunidade muito grande. Mas outros eventos, também, foram objetos de observação, de acompanhamento. África do Sul, a Copa, em 2010... Talvez não pela APO mas por outros órgãos de governo que estavam lá e acompanharam a organização da Copa do Mundo. A Jornada Mundial da Juventude, a Rio +20, a própria Copa do Mundo no Brasil. Todos foram eventos onde foi possível você ver, em organizações de maior proporção, a melhor forma de você conduzir determinados temas.

V. F. – E, além de Pequim, pessoalmente, o senhor chegou a ir a alguns desses outros eventos, seja aqui no Brasil ou no exterior?

¹³ Refere-se ao valor de R\$39 bilhões.

¹⁴ Refere-se ao valor de R\$200 bilhões.

¹⁵ Refere-se ao valor de R\$170 bilhões.

M. P. – Sim. Eu acompanhei Pequim, acompanhei a Copa do Mundo na África do Sul, eu acompanhei os Jogos Olímpicos em Londres. Aqui no Brasil, eu estive diretamente envolvido com uma parte das atividades, principalmente da Embratur, no âmbito do Ministério do Turismo, na Rio+20 e na Copa do Mundo, também, aqui.

V. F. – E, pensando o Marcelo Pedroso, quais foram os aprendizados que o senhor tirou desses eventos, para poder realizar a gestão da construção dos jogos olímpicos e paralímpicos?

M. P. – São... Assim, é muito o aprendizado de conhecimento do tamanho dos eventos, da proporção, o impacto que eles geram na cidade. Se a gente olhar, a Copa do Mundo tem características completamente diferentes da Olimpíada. Cada cidade... É um evento que acontece de maneira diferente em cada cidade. Vamos pegar a Copa do Mundo. A realidade da Copa do Mundo no Rio de Janeiro é completamente diferente da realidade da Olimpíada no Rio de Janeiro. O estresse que o evento causa na cidade é completamente diferente. Então eu acho que é um pouco essa percepção de... organizacional do evento, da característica de cada evento, me ajudou a entender quais eram os desafios que a gente ia enfrentar aqui, na organização da Olimpíada. Eu, na maior parte desses eventos, eu trabalhei e a minha observação sempre foi uma observação voltada a minha atividade na Embratur, que era uma atividade... A gente montou Casa Brasil em Pequim, mas montamos também Casa Brasil em Johannesburgo, para a África do Sul, na Copa de 2010, montamos Casa Brasil em Londres, em 2000... a Casa Brasil, em Londres, a gente teve duas montagens. A gente ajudou na Casa Brasil que foi organizada pelo Comitê Rio 2016 e a gente montou uma atividade específica na embaixada do Brasil. Então a gente tinha muita atividade, muitas coisas acontecendo, com programação, em Londres. Mas o nosso olhar era um olhar, sempre, pela Embratur, de aproveitamento de um evento internacional, para a promoção de destino, para a promoção de destino turístico. Então a gente já tinha feito, em 2009, uma imersão na experiência na Alemanha, na Copa do Mundo de 2006, e eu diria para você que para mim, pessoalmente, essa imersão foi uma imersão que, claramente, demonstrou a oportunidade que você tem com eventos dessa natureza, que são eventos internacionais, com cobertura de mídia muito intensa, e que não se restringem... à medida que não se restringem a cobrir o evento em si, mas ela cobre outras áreas, outros setores... Se você pegar uma olimpíada, não vêm só comentaristas esportivos, não vêm só jornalistas esportivos; as emissoras,

normalmente, montam equipes, que vão desde os esportivos até variedades, cultura. E cada jornalista, ou comentarista, ou profissional de uma dessas áreas procura associar o evento – óbvio, que é o grande tema – mas trazer algo do país. Então é uma grande janela, em termos de conteúdo, para você mostrar a mensagem que você quer mostrar. Claro que essa cobertura, ela não é só feita de aspectos positivos, ela é feita de aspectos negativos; e, em grande maioria das vezes, ela é mais feita de aspectos negativos do que de positivos. A gente costumava dizer, a partir dessa experiência que a gente observou na Alemanha, que a gente não deveria se preocupar com a agenda negativa, porque essa, ela se constrói sozinha; a gente tem que se preocupar é com a agenda positiva, porque a agenda positiva, ela demanda um esforço maior; um esforço maior de produção de conteúdo, de identificação de mensagem, o que é que a gente quer comunicar, o que é que a gente quer falar sobre o nosso país, para que você consiga aproveitar esses espaços todos de mídia. Então, acho que a minha observação, eu te diria que do ponto de vista profissional, aquilo que, para mim, é sempre um elemento que tem um componente motivacional maior, é sempre esse aspecto: aproveitar um evento desses para – em termos de turismo, olhando para minha área mais específica – construir uma oportunidade de projetar uma imagem, mesmo que talvez a gente não perceba agora. A gente não vai ver agora. A gente não vai conseguir, num cenário, talvez, dos próximos cinco anos, enxergar, de forma clara. Mas algo que, a partir dos próximos anos, introduza novos componentes de imagem do Brasil. Se a gente olhar nossa imagem no exterior, ela é uma imagem muito associada a uma característica mais lúdica, vamos dizer assim, o Brasil do samba e do carnaval, o Brasil do futebol, que projetaram o Brasil – se você pegar da metade do século XX para frente -, projetaram o Brasil... foram as imagens projetadas do Brasil para o mundo. E que são elementos muito positivos, porque mostram um país alegre, um país positivo, um país otimista, um país lúdico mesmo. Então não é em absoluto uma característica negativa, nem uma característica que a gente deva negar, que a gente deve querer mudar. Diferente, talvez, de outros países que sediaram eventos como esse, que tinham componentes negativos de imagem e que eles queriam desconstruir. No nosso caso, a gente não quer desconstruir a nossa imagem. A gente tem que incorporar novos elementos a nossa imagem. Então, partindo desse princípio, a cultura do samba e do carnaval, ela tem que ganhar a dimensão que nosso país tem. O samba e o carnaval são características muito fortes do país. Mas é um país com uma cultura absolutamente rica e diversa. De norte a sul, você vai ver manifestações

culturais e populares de uma riqueza extraordinária. Então, você tem que ampliar esse leque, mostrando que existe variedade, diversidade cultural. Do ponto de vista natural, o país, também, tem uma variedade e uma diversidade. Olhando a nossa matriz turística, o nosso país não é um país que oferece só sol e praia. O país oferece milhares de outras coisas. Oferece cavernas, oferece montanhas, oferece opções de ecoturismo, para os mais variados gostos, desde o cara que quer conhecer a Amazônia ao cara que quer conhecer o Pantanal, e entender que são ecossistemas completamente diferentes, então, essa riqueza natural e cultural, são elementos muito importantes da gente projetar. Um outro elemento importante da gente projetar é a nossa modernidade. Quer dizer, o Brasil não é um... A gente dizia lá, o Brasil não é um destino exótico. Quando você vai decidir o seu destino de viagem, você não está escolhendo entre um destino exótico – uma praia maravilhosa, belíssima, com água cristalina, uma mata pequenininha, um resort maravilhoso, com serviço excelente e tal, não sei que, você não está escolhendo entre coisas que são comparáveis, se você colocar o Brasil comparando com uma pequena ilha do meio do oceano Pacífico. Não é isso. O Brasil é muito mais complexo do que isso. O Brasil é um país moderno, é um país com uma capacidade de produção e de geração de tecnologia, de design, de indústria, que coloca o Brasil no patamar de países de Primeiro Mundo. A gente dizer que um país que produz avião é um país que tem capacidade de manipular a tecnologia, que só existe mais tecnologia do que aquela vista dentro de um cockpit de um avião no foguete da NASA. Então, a gente tem capacidade de elaborar, capacidade de produzir. Então isso é um elemento de modernidade, que a gente precisa contar para o mundo, porque o mundo não sabe, o mundo desconhece. Então, o meu olhar sempre foi um olhar de: de que maneira esses eventos podem contribuir para que a gente acrescente aspectos a nossa imagem no exterior e isso gere novas oportunidades de negócio, amplie a nossa capacidade de atrair turistas para o país, pessoas que queiram visitar o país, e isso reenergize, economicamente, a nossa matriz econômica, a matriz econômica do Brasil. A gente viu isso acontecer em outras cidades. Se pegar o exemplo de... Sem querer voltar àquele modelo, que talvez seja o modelo que todo mundo projeta como ideal de organização dos jogos olímpicos. Mas, se você olhar a matriz de Barcelona¹⁶, do ponto de vista do turismo, Barcelona aumenta o seu número de turistas e inverte a base de motivação de viagem. Basicamente, a motivação de viagem do turista que ia a Barcelona era uma motivação de negócios. Eles inverteram. Aumentaram o número de turistas e

¹⁶ A cidade espanhola sediou os Jogos Olímpicos de Verão de 1992.

inverteram a base, que passou a ser maior a lazer do que a negócios. Mantiveram um percentual de negócios; mas, pelo crescimento, eles conseguiram inverter e transformar a cidade num destino de lazer. Então eu acho que esses desafios são os desafios que se colocam para gente, e que a gente, com planejamento, estratégia... Acho que isso é fundamental. É ter capacidade de olhar e [ver] de que maneira nós conseguimos alcançar esse objetivo, lançando mão de todas as estratégias possíveis, entendendo que a nossa realidade é uma realidade própria nossa, uma realidade diferente da realidade enfrentada por outros países, e da forma como outros países realizaram as suas edições de eventos como esse, e da forma como eles tiveram resultados, a partir desses eventos.

V. F. – Esse ponto, assim, de quais elementos a gente vai agregar a nosso cardápio para o mundo, é um ponto super interessante, se a gente pensar os jogos olímpicos e paralímpicos, e que nem sempre é devidamente explorado. Tentando focar um pouco nesse aspecto. Do ponto de vista da APO, como a gente pode concretizar a tentativa de implementar essas iniciativas? Por exemplo, mostrar um país moderno, mostrar a diversidade cultural. Na gestão da APO, na gestão dos jogos olímpicos, não necessariamente só da APO, à medida que a APO acompanhou tudo, como a gente pode ver isso concretizado?

M. P. – Eu diria que... É claro que a nossa responsabilidade nesse caso é uma responsabilidade subsidiária. A gente não está diretamente na condução dos temas de comunicação de governo e tal. Mas eu sempre coloquei como um elemento do nosso trabalho, e que dialoga com esse objetivo, que dialoga com o alcance dessa dimensão de imagem, o elemento que está no nosso objetivo, está no objetivo da lei para a APO, que é a entrega dos jogos. Nós ganhamos a candidatura, lá em 2009, porque, de alguma maneira, foi evidenciado, pelo acúmulo dos eventos anteriores e pela própria realização dos jogos pan-americanos... Se olhar a realização dos jogos pan-americanos no Rio, em 2007, e comparar com edições anteriores dos jogos pan-americanos, a edição do Rio de Janeiro foi um *upgrade* na organização, exatamente para dar uma sinalização de que nós tínhamos capacidade, não de fazer um evento quase que colegial, um evento descomprometido com alguns elementos essenciais do olimpismo, da organização dos jogos, mas sim fazer um evento de nível internacional. Porque é claro que a desconfiança é uma desconfiança da nossa capacidade de entrega de um evento desse porte, no nível que é exigido pelos jogos. Desconfiança essa que, se você pegar a última... digamos, a última fornada da imprensa, no mundo inteiro, antes

da cerimônia de abertura, permaneceu até o último dia. Permaneceu até o último dia. Então eu acho que do ponto de vista comunicacional, entregar os jogos, realizar as competições, no nível que era necessário... Sim. As pessoas tinham dúvidas básicas, dúvidas... Será que vai faltar energia elétrica, na hora de você finalizar uma medição de resultado? A gente vai passar pela vergonha de dar um pique de luz, na hora em que você vai finalizar a medição do resultado de um atleta internacional? Quer dizer, para nós é impensável, achar que a gente não teria capacidade de fazer uma coisa dessa, de entregar algo neste nível. A gente sabe da nossa capacidade. Agora as pessoas lá fora não sabem. Então eu acho que, para mim, sempre, o que se colocou como objetivo foi trabalhar muito no conjunto, em conjunto com os atores públicos, no sentido de cumprir aquilo que era a premissa da APO, que era garantir a entrega dos compromissos assumidos junto ao COI. Então... entendendo que a entrega é um elemento fundamental para mostrar a nossa modernidade, por exemplo, para mostrar que a gente tem capacidade, que a gente tem *know how*, que a gente tem profissionais habilitados, comprometidos. A gente tem comprometimento com o projeto que foi assumido lá atrás, que o mundo pode confiar na gente. A gente tem capacidade de fazer. Então acho que isso, a partir da cerimônia de abertura, a cobertura internacional inverte totalmente, ao ponto de vários veículos da mídia internacional começarem a se cobrar de não terem acreditado na gente, não terem acreditado na nossa proposta, não terem acreditado que a gente conseguiria fazer; e terem sido muito críticos ao Brasil. A gente teve veículos na imprensa, lá atrás, lá em 2013, chegaram a sinalizar que o Brasil deveria abrir mão de... deveria propor ao COI abrir mão de competições como hipismo, como tênis, com golfe, porque nós não tínhamos tradição, então nós não íamos conseguir fazer, não íamos conseguir realizar essas competições.

C. S. – E, Marcelo, como o COI se comportou, nesse cenário de desconfiança?

M. P. – O COI, acho que de maneira comprometida com o resultado conjunto desse projeto, o COI sempre acreditou. Em momentos em que eu próprio achava que a visão deles ia ser muito crítica, ou eles iam ser excessivamente críticos, eles reforçavam a confiança de que a gente conseguia entregar. Inclusive, essa confiança que o COI foi passando para a gente foi fundamental para nos reenergizar, enquanto grupo de trabalho responsável pela condução do projeto. É claro que, com as áreas técnicas do COI, nós tínhamos milhares de embates, tínhamos milhares de discussões. O dia a dia, era um dia a dia, normalmente, mais

tenso assim, pelas cobranças e pelo nível de acompanhamento que eles fizeram desse projeto como um todo. Mas, ao final e ao cabo, a mensagem do COI, da direção do COI, a mensagem da equipe da Coordination Commission que acompanhava a realização do... a preparação dos jogos, onde, ao longo do ano, fazia várias reuniões com a gente e tal, era sempre uma mensagem positiva, uma mensagem de crença na nossa capacidade de entregar. Então, eu acho que o comportamento do COI, ao longo desse processo, foi um comportamento que contribuiu com a confiança, que as equipes tiveram, de que nós conseguiríamos fazer.

C. S. – No dia a dia, nessas discussões mais técnicas dos vários grupos de trabalho, nas várias áreas, quais foram os pontos mais sensíveis? O que é que rendeu mais preocupação e discussão?

M. P. – Bom. Em termos de obras, por exemplo, para citar alguns exemplos, a gente teve a situação do velódromo, que sempre foi uma situação mais sensível. Apenas para registro. Foi uma obra em que venceu uma empresa em recuperação judicial. A legislação permite que uma empresa em recuperação judicial vença uma licitação. Ela, por estar em recuperação judicial, ela tinha muita dificuldade de crédito, no mercado, então... fornecedores que ameaçavam não entregar a matéria-prima ou não entregar determinadas partes da obra que ela precisava para dar sequência ao cronograma dela. Isso foi impactando o cronograma, de maneira sucessiva. Então... Essa cobrança, por exemplo, em relação à obra do velódromo, sempre foi, e foi até o último momento, foi uma cobrança muito grande. Eu diria que dos serviços, você tem duas porções de serviço, que são responsabilidades públicas e que sempre foram objeto de acompanhamento estreito do COI, foram os serviços de segurança e os serviços de energia elétrica. Os serviços de segurança, apesar de serem um assunto estratégico e delicado dentro da organização, o COI sempre se mostrou confiante, do planejamento feito, da capacidade das forças públicas brasileiras de garantir jogos seguros. Sempre elogiaram o trabalho de inteligência e de cooperação internacional, que eles nunca tinham visto um trabalho de cooperação internacional como o que foi feito pelo Brasil. Então eu acho que em termos de segurança, apesar de um tema delicado, um tema de acompanhamento estreito do COI, sempre foi algo onde... diferentemente, muitas vezes, do que a gente via uma grande dúvida, uma grande incerteza, em relação à segurança, que poderia acontecer - e mesmo em relação a atentados -, o COI sempre se mostrou seguro de que... É claro que a Olimpíada é uma vitrine, uma vitrine, que dá

margem a esse tipo de situação, e tem histórico de ações mais políticas como essa. Mas o COI sempre foi confiante de que esse trabalho de prevenção que foi desenvolvido aí, mais de seis meses antes dos jogos, ele seria efetivo e refletiria durante a realização das competições em si. E de energia elétrica, foi uma cobrança permanente, porque, claro, é delicadíssimo...

V. F. – Do COI.

M. P. – Do COI. É delicadíssimo. Você tem ali três pontos essenciais da organização dos jogos, que são: medição de resultado, iluminação do campo de prova e transmissão de televisão, que não podem ter interrupção. Em momento algum você pode ter um piscar de luz. E, fora isso, você tem cargas domésticas, que atendem a outras áreas, dentro da instalação. Você imagina a preocupação que é isso. Porque nós, aqui, estávamos voltados para acompanhar determinadas competições. Você vê as competições que mais te interessam. Mas o COI e a OBS¹⁷ tinham obrigações contratuais de transmissão de imagens, de geração de imagens, geração, muitas vezes, vinte e quatro horas por dia, de imagens de quarenta e cinco modalidades; então, se tem alguma modalidade lá que a gente acha que ninguém assiste, que ninguém acompanha, mundo afora, tem alguém acompanhando. Então você não pode minimizar o impacto que tem, se uma determinada competição é interrompida porque houve um problema de iluminação, seja no campo de prova, seja na medição de resultado, seja na transmissão de televisão. Vamos pegar o nosso caso. O Brasil é um país que tem uma paixão pelo futebol e que acompanha o futebol de forma apaixonada. Vamos imaginar uma olimpíada realizada em outro lugar do mundo; e muitas vezes, esse outro lugar do mundo, nem liga para o futebol, não dá a mínima para o futebol. Então, para eles, talvez, piscar a televisão no meio de uma partida da seleção brasileira... eles não estão nem vendo o jogo da seleção brasileira; mas a gente aqui está assistindo. Então, dez minutos sem transmissão, ou, um jogo à noite, dez minutos, porque o refletor do estádio apagou. E esse refletor do estádio, ele não acende... ele não é que nem a lâmpada aqui, que você liga, ela acende – é uma lâmpada que demora para acender, demora de dez minutos a quinze minutos para acender, ou mais. Então, energia elétrica, sempre foi uma tensão muito grande. Eu sempre conto essa história, porque eu acho que é engraçada. Eu, um dia, estava em casa à noite, depois que saí do escritório, fui para casa, e tinha uma partida de vôlei feminino, eu

¹⁷ Olympic Broadcasting Services (OBS).

acho, que era Brasil e algum país, que eu não lembro agora qual era. E eu estou em casa, televisão ligada, esperando aqueles minutos ali anteriores, os locutores comentando como é que o jogo ia ser, previsões do jogo e tal, não sei que, minutos mesmo, antes do jogo começar, e estou no telefone, conversando e olhando a televisão, e dali a pouco o Maracanãzinho apaga totalmente. Apaga. O locutor que estava falando fica no escuro. Ele continuou falando, mas no escuro. Eu dei um pulo do sofá, na minha casa, e falei: "Meu deus do céu! O que aconteceu?". Já indo atrás de contactar o pessoal da nossa equipe que estava acompanhando a energia elétrica. Até que eu percebo que, na verdade, fazia parte do show apagar as luzes. Porque antes dos jogos, eles apagavam totalmente o Maracanãzinho, e no anúncio das seleções, eles faziam um jogo de iluminação com as cores do país, no escuro do Maracanãzinho. E eles fizeram lá o jogo de luz e tal... E acendeu o Maracanãzinho de novo. Então, é essa tensão, é a tensão que a gente vivenciou o tempo inteiro, porque, apesar da gente ter confiança no trabalho, a gente saber o que foi feito, ter confiança plena no *know how* das empresas envolvidas no atendimento de energia elétrica, é algo que a gente sabe que pode acontecer. Pode acontecer. E o dano de imagem, se isso acontecer, é brutal. A gente falava para o grupo de energia: se a energia elétrica não for percebida, nos jogos, é sinal de sucesso do trabalho de todo mundo. E, no final, eu acho que o resultado alcançou esse objetivo. Isso não foi razão... Internamente, a gente lidou com milhares situações, a gente teve várias situações, que não afetaram a realização dos jogos. E por que não afetaram? Não afetaram porque foi feito um planejamento; você tinha resiliência de energia elétrica, você tinha toda uma estrutura, que foi preparada, o investimento que foi feito, para garantir que qualquer situação a gente conseguiria atender plenamente, dentro dos padrões que o COI exigia. Então é muito gratificante, você, no final, ver que o planejamento foi a chave para que, de fato, tudo acontecesse dentro do esperado.

V. F. – Voltando um pouco mais para o dia a dia da APO...

M. P. – Mas foi, foi uma tortura, a cobrança e a pressão que a gente recebeu, até o final, de todos os níveis que você possa imaginar, de todos os níveis que você possa acreditar. Muito porque eles têm uma experiência grande em fazer isso, no mundo inteiro, e eles têm uma consciência de que isto, essa parte dos jogos, é uma parte que dialoga diretamente com o produto principal do COI, que é a organização das competições. Então, foi uma pressão muito grande. Mas, novamente, entregar,

entregar dentro do que eles necessitam, é essencial, para cumprir esse objetivo maior que é mostrar que nosso país estava preparado para isso.

V. F. – Essa pressão, ela vinha diretamente do COI, ou era também compartilhada com o Comitê Rio 2016?

M. P. – Na verdade o Comitê recebia a pressão.

V. F. – E repassava.

M. P. – É. Recebia uma pressão muito forte do COI. Mas, no caso de energia elétrica, sempre foi muito compartilhada, então, eu próprio, no período imediatamente anterior aos jogos e durante os jogos, a gente tinha conversas diárias com a equipe técnica do COI, para avaliar episódios que tivessem acontecido durante o dia, para propor medidas; eu atuei para solucionar algumas questões... Então, acho que era, nesse caso específico de energia elétrica, era uma pressão compartilhada.

V. F. – Voltando, então, ao dia a dia da APO. O general Fernando, ele entra, ele reestrutura a APO, consegue colocar de pé a matriz de responsabilidade. O senhor acompanhou esse processo. E, como o senhor mesmo já mencionou, em fevereiro de 2015, ele se afasta da APO. Como foi esse contexto da saída, do afastamento dele?

M. P. – Então. Foi... Como eu falei, o general tinha, muito recentemente, sido promovido dentro da carreira militar, ele tinha uma expectativa de poder seguir na carreira militar e dar prosseguimento ao período que ele ainda tem no Exército – ainda está assumindo funções no Exército –, e, assim, foi um período em que... É claro que surgiram dúvidas sobre qual era o destino que a gente ia seguir. A indicação do substituto é uma indicação que cabe ao governo federal, é lógico que articulado com os demais entes integrantes do consórcio. No momento do anúncio da saída do general, eu, como substituto dele, substituto natural dele, (natural por portaria, a portaria dele, me designando como substituto dele para os momentos de ausência dele, viagens ao exterior, coisas assim) eu respondia pela APO, então, naturalmente, eu assumi a posição. Procurei manter a equipe coesa e articulada em torno dos objetivos que a gente tinha em conjunto, dando o máximo de tranquilidade possível sobre espírito de mudança. O governo buscou, dentro dos seus objetivos, algumas alternativas, para dar sequência ao trabalho da APO,

alternativas que não conseguiram, por razões diversas, não conseguiram ser efetivadas. A posição é uma posição que tem uma complexidade, pela lei, pela 2396, que é o fato de que o presidente, é um cargo indicado pelo Poder Executivo, tem que ser submetido ao Congresso, então tem uma sabatina e tem a aprovação do nome, após a sabatina. Que é uma medida que foi prevista para garantir, para conferir ao presidente da APO um mandato, de maneira que você tivesse exatamente problemas com alterações de governo, que pudessem mudar a estrutura da APO. Então, as alternativas que o governo propôs, por razões diversas, não conseguiram ser concretizadas, e o governo, já naquele momento, enfrentava turbulências dentro do Congresso, enfrentava dificuldades dentro do Congresso, e os indicativos que eu recebi era de que deveria dar sequência ao trabalho, deveria dar seguimento às atividades da APO, independentemente da possibilidade de em algum momento surgir um nome em definitivo para assumir a presidência da APO, com a condicionante de que isso aconteceria no momento em que essas dificuldades no Congresso, dificuldades políticas, fossem superadas. O que foi o que a gente não viu acontecer. Então isso, de alguma maneira, conduziu o processo para que eu ficasse até esse momento. Não... O nosso dia a dia, isso não afetava as relações, porque... É claro que administrativamente, financeiramente, investido no cargo de presidente, ainda que substituto, todas as atividades tinham seguimento, tinham plenitude. Então, em algum momento, o governo entendeu que isso não era mais prioridade, ou seja, ter um substituto para o general, definitivo, para o general, não era mais prioridade. A gente conseguia tocar a nossa vida. E foi o que fez eu chegar até esse momento, como presidente substituto da APO.

V. F. – Durante o mandato do general Fernando, ele já tinha dado indicação de que ele estava ali temporariamente? Já teve alguma preparação nesse sentido?

M. P. – Não, não, não teve. O general sempre teve à frente da nossa equipe, sempre liderou o nosso processo. Em momento algum ele sinalizou... Quer dizer, ele até sinalizava que o período dele era o período que ia até mais ou menos a realização dos jogos em si, que, depois disso, ele deveria se afastar, para voltar à carreira militar. Mas ele precisou antecipar o retorno dele.

V. F. – Quando o senhor assume a presidência efetivamente, com a saída do general Fernando, tinha uma matriz já colocada. E quais eram os próximos desafios, assim, mais imediatos?

M. P. – Bom. A matriz aprovada, já com o general, já tinha recebido duas atualizações. O general fez a atualização dela em julho de 2014 e em janeiro de 2015.

V. F. – A primeira foi de janeiro para fevereiro de 2014.

M. P. – A primeira foi em janeiro, final de janeiro de 2014. Então, ela foi atualizada duas vezes. O desafio era dar seguimento à atualização da matriz, incorporando, principalmente a parte da reta final dos jogos, serviços, que a matriz não contemplava ainda. Ela tinha basicamente obras; mas ela não estava contemplando serviços. Então o nosso desafio era: de que maneira e em que momento a gente ia incorporar serviços, que fossem serviços que se moldavam ao perfil dos projetos que deveriam ser incluídos na matriz de responsabilidade, ou seja, aqueles exclusivos para os jogos; se a cidade não fosse sede dos jogos, não realizaria. Então, o meu desafio era atualizar a matriz com essa perspectiva, era dar sequência à implementação do sistema, e também, no sistema, incorporar serviços, como elementos de acompanhamento da preparação dos jogos, e trabalhar no plano de uso de legado, que era uma das premissas da lei, como atribuições da APO, e que, obviamente, a gente só teria definições mais claras dos entes, sobre o uso que eles propunham para as instalações sob sua responsabilidade, mais adiante. Na minha cabeça, sempre foram esses os principais elementos da estratégia nossa de atuação, que deveriam ser perseguidos. A gente pode fazer um intervalo rápido?

V. F. – Claro.

[A pedido do entrevistado, a entrevista foi interrompida por alguns minutos.]

C. S. – Então, vamos lá. Retomando. Marcelo, eu queria voltar um pouquinho mais à matriz de responsabilidade, sobre como ela foi definida. Eu queria que você comentasse um pouquinho o que houve de mudanças. O que estava proposto no dossiê para a matriz e quais foram esses ajustes, como eles foram acordados, negociados. Como foi esse processo?

M. P. – Bom. Eu acho que o elemento essencial de definição, que eu acho que representa uma evolução do dossiê de candidatura, é que o dossiê de candidatura, ele previa dois elementos de orçamento: aquilo que eles chamavam

de orçamento COJO e aquilo que eles chamavam de orçamento Não-COJO. Um é o orçamento, que é o orçamento do Comitê Rio 2016, orçamento do comitê organizador, e o orçamento não comitê organizador, ou seja, o orçamento dos entes públicos. Essencialmente, é a divisão desse orçamento não comitê organizador em dois instrumentos: a matriz e o plano de políticas públicas. Foi um processo de discussão muito amplo, porque, como eu falei, vários projetos foram modificados, foram alterados. Eu dei um exemplo aqui para vocês, na questão do metrô. O metrô não fazia parte do orçamento projetado para os jogos. E ele foi incorporado, num momento posterior já da definição da cidade como sede. Então, alguns projetos foram modificados, a implementação de alguns equipamentos dentro dos parques, também, foi modificada, então a matriz, ela demandou um tempo grande de discussão entre os entes, de definição de quem seriam as responsabilidades. Como eu disse, para pegar o exemplo do Parque Olímpico, o Parque Olímpico, originalmente, a responsabilidade dele era do governo federal, que tinha que implementar o Parque Olímpico da Barra, como um todo. A prefeitura ofereceu uma solução, que era uma solução que, digamos, equacionava noventa por cento do que precisava ser feito no parque. Basicamente, alguns equipamentos que são áreas de não competição, a própria instalação do IBC¹⁸, o MPC¹⁹, que é onde fica a mídia escrita, e o hotel de mídia; e mais um elemento de instalação esportiva, que são aquelas três arenas gêmeas, as Arenas Cariocas. Então ela solucionava a construção desses equipamentos com uma parceria público-privada. Incorporava no Parque Olímpico o Maria Lenk e o HSBC Arena, como duas instalações já existentes anteriormente, e necessitava a construção de quatro arenas: o handebol, o aquático, o velódromo e o tênis. E aí, nessa repartição aí de responsabilidades, como o governo municipal assumiu a construção do parque, toda a parte do domínio comum do parque e mais essas instalações, então o governo federal aceitou financiar essas quatro instalações que complementavam o Parque e financiar via prefeitura, ou seja, a prefeitura receberia o recurso e ela executaria essa obra, de maneira que a prefeitura ficaria cuidando de toda a implementação do Parque Olímpico da Barra. Essas definições foram definições que demandaram tempo, e algumas delas representaram alterações daquilo que estava previsto no dossiê de candidatura.

¹⁸ International Broadcasting Center (IBC), ou Centro Internacional de Transmissão.

¹⁹ Main Press Centre (MPC), ou Centro Principal de Mídia,

C. S. – Marcelo, do ponto de vista da execução do monitoramento, às vésperas das Olimpíadas, surgiu uma polêmica, que foi na chegada das delegações à Vila Olímpica, com reclamações e identificação de problemas. O que aconteceu ali?

M. P. – Bom. Ali, a gente tem, digamos, vários elementos que concorreram para que aquilo acontecesse. Primeiro o Comitê, ele recebeu a instalação da Vila, com alguns dos serviços que atendiam a Vila, muito próximo da data de realização da chegada das delegações. Então aí, notadamente, a gente pode dizer que os serviços de água e esgoto foram muito próximos da chegada das delegações e a energização completa da Vila, também, muito próximo à chegada das delegações. A energização da Vila, ela já tinha impactado o cronograma daquilo que o Comitê chama de *bump-in*, ou seja, a chegada do equipamento das instalações. Cada um dos apartamentos recebeu um kit, um kit mobília, com camas, com alguns móveis, com equipamento de ar-condicionado, e outros equipamentos que mobiliaram a instalação. Então, esse cronograma de implementação desses equipamentos sofreu um atraso, em função das dificuldades que eles tiveram para... operacional mesmo, porque a energia que atendia a Vila até a energização completa era uma energia proveniente de uma ligação temporária da obra, então ela tinha um limite de capacidade, que não permitia que você fizesse o *bump-in* de todos os apartamentos, de todos os prédios, ao mesmo tempo, porque derrubava, caía a energia. Então, isso já gerou dificuldades para concluir o *bump-in* dos apartamentos. A demora da ligação de água e esgoto gerou dificuldade na hora de testar todas as instalações, então... O correto seria você abrir todas as saídas de água, para ver se tudo estava funcionando. E eles enfrentaram, também, algumas dificuldades nas obras em si. Normalmente, obra, você tem situações em que o concreto fecha algum ralo, isso gera entupimentos... Enfim, têm coisas ali que... podem acontecer. E quando elas acontecem, e você tem uma data para entregar três mil e quinhentas unidades, ao mesmo tempo, isso faz com que o teu operacional seja estressado e não consiga atender de forma plena todas as instalações e todas as delegações. Acho que tem o concurso ali de algo que é de responsabilidade do Comitê, que é gerenciar a instalação, todos esses serviços são serviços indexados na Vila em si e sob a responsabilidade do Comitê, que tem o contrato de cessão dos apartamentos, então eu acho que aquele episódio foi um episódio gerado pela conjunção desses problemas todos.

V. F. – Pensando nessa questão. Foram, também, muito noticiados na mídia os alojamentos da Força Nacional. Bom. A gente sabe que isso acaba saindo um pouco do escopo da APO; mas, como acompanhamento... De onde surgiu esse problema e por que esses problemas não foram evitados?

M. P. – Bom. A Força Nacional, realmente, ela está fora do escopo de acompanhamento nosso, não era um elemento que fazia parte do acompanhamento direto; mas, nós acompanhamos o processo como um todo. A Força Nacional recebeu como área para ficar alojada, para ficar instalada, um investimento, que era um investimento da prefeitura em conjunto com o governo federal. Era um conjunto habitacional dentro do Minha Casa, Minha Vida. Que, originalmente, estava sendo preparado para receber um outro público, e que na última hora... na última hora, assim, uns seis meses antes –, decidiu-se que não ia ser utilizado; e aí surgiu a oportunidade de acomodar toda a Força Nacional num único local, o que facilitaria, principalmente, deslocamentos e movimentação dessas tropas, para atender à segurança interna das instalações. Esse sempre foi um... a utilização de um programa, que é um programa do governo federal, um programa já utilizado em outros eventos, em outras situações. Deslocamentos da Força Nacional para atender... por exemplo, agora, a Força Nacional está atendendo ao Rio Grande do Sul, está atendendo a uma demanda emergencial no Rio Grande do Sul. Então você desloca a tropa. E a acomodação da tropa, normalmente, ela não se faz num... não é em hotel, não é em um estrutura já colocada. Normalmente, eles são alojados em escolas ou em unidades, que muitas vezes, a solução ali, de demandas de infraestrutura para eles, são solucionadas pela própria equipe da Força Nacional. Então isso sempre foi algo conduzido pelo governo federal, pelo Ministério da Justiça. E não estava, de fato, no nosso escopo de acompanhamento, se a infraestrutura para atender a Força Nacional era adequada. É diferente de a gente ter que fazer um monitoramento, se uma instalação está... um ginásio está adequado para atender aos requisitos do COI para a competição. Nesse caso, era uma demanda mais da Força Nacional mesmo, da sua equipe de trabalho; que foi solucionada, principalmente, no momento em que foi definida uma majoração das diárias, que permitiu aos próprios membros da Força Nacional equacionarem a sua infraestrutura e conseguirem se acomodar dentro daquele espaço.

V. F. – Esse era um ponto que não estava previsto no acompanhamento do item segurança.

M. P. – É. A infraestrutura para a acomodação deles não estava dentro do item de segurança, o item de segurança nosso.

C. S. – Mas eu queria voltar àquele exemplo da Vila, só para entender o grau de detalhamento. Você explicou que o sistema de gestão, ele não detalha na execução. Não é isso? Quer dizer, a minha dúvida, na verdade, me explicando melhor, é: no caso dessa polêmica sobre a Vila e sobre a entrega da Vila e as condições dos apartamentos, um sinal vermelho deveria ter sido ligado antes, dentro desse sistema de gestão, ou ele não vai nesse detalhamento?

M. P. – Não. Ele não vai nesse detalhamento. Não caberia ao nosso sistema de monitoramento saber e verificar se tinha ralo entupido ou se estavam faltando itens que, pelo acompanhamento que a gente fazia, o Comitê já tinha implantado dentro dos apartamentos. Eu próprio estive em apartamentos da Vila. Eu visitei a Vila, antes. Não vi falta de chuveiro, não vi falta de maçaneta, não vi falta de torneira, não vi falta disso. Então... Eram elementos que o Comitê já tinha implantado nas unidades. É claro que eu não visitei as três mil e quinhentas unidades. Mas, o que eu visitei, era absolutamente perceptível que o Comitê estava cumprindo o papel dele, o Comitê estava executando a parte dele, que era mobiliar e preparar os apartamentos para receber as delegações. Qual era o meu acompanhamento de marco estratégico, vamos dizer assim? Era exatamente a obra de ligação de água e esgoto. Teve ali um contratempo e demorou um pouco mais, num determinado ponto da Vila, e a ligação de energia elétrica, que, também, teve contratempos na obra. Não foi um... Por que não entregou dentro do prazo previsto? Porque surgiram fatores supervenientes dentro da implementação da obra, de obstrução de dutos ou de avanço de obras que eram anteriores à energização. Dentro da Vila, tem um anel de resiliência de distribuição de energia elétrica, que a gente enfrentou vários problemas de dutos obstruídos, que foram, assim, até os últimos momentos, foram trabalhos exaustivos, para você conseguir fazer a desobstrução ou encontrar uma solução que permitisse a conclusão da ligação do anel de distribuição interna da Vila. Então, o nosso acompanhamento era um acompanhamento que, do ponto de vista estratégico, acompanhava esse tipo de entrega. Quando nós identificamos, por exemplo, os atrasos do *bump-in*, nós encontramos uma solução de energia temporária, para dar suporte ao Comitê, prédio por prédio, para que fosse feito o *bump-in* de todos os apartamentos e não dependesse da ligação de energia elétrica. Então, a gente foi buscando atender a esses marcos de controle. Agora, lógico, a gente não entrou em cada unidade, fez

checklist de cada unidade, viu se tudo estava... Porque aí, nosso entendimento é que essa era uma responsabilidade do Comitê.

C. S. – Marcelo, um questionamento que acompanhou todo o processo de realização dos jogos foi a questão dos custos das Olimpíadas. Questionamento esse que reaparecia na mídia a cada atualização da matriz de responsabilidades. Qual é a sua avaliação sobre essa questão?

M. P. – Bom. Eu acho que... primeiro, a matriz de responsabilidades e o plano de políticas públicas, eles são o norte fundamental desse projeto e congregam os principais elementos, sejam exclusivos, ou seja, sejam aqueles que são essenciais para as competições acontecerem, sejam os de legado, que são não exclusivos para os jogos. O que a gente percebe é que há uma cobrança permanente pela inclusão de custos dentro dos custos dos jogos, para demonstrar, talvez, demonstrar, na prática, uma tese, que é a tese de que os custos são exorbitantes e absurdos e... E o meu entendimento é que é uma cobrança, em muitos aspectos, absolutamente indevida. Têm custos da realização das competições que são custos incrementais de serviços públicos, e custos que, ainda que o evento não dependesse de nenhum investimento público para a competição acontecer, eles teriam que ser feitos: a segurança pública, o governo teria que fazer de qualquer forma, teria que garantir de qualquer maneira. Você está recebendo chefe de Estado, você está recebendo convidados internacionais, então o governo faria de qualquer forma a segurança do evento, fosse ou não diretamente relacionado com a organização dele, ou tivesse feito qualquer investimento nele. Então há investimentos em serviços públicos que, independentemente do evento acontecer, são responsabilidades do governo e o governo não vai repassar essa responsabilidade para nenhum outro ator envolvido. Então há uma cobrança, que eu não considero uma cobrança adequada, em relação ao orçamento dos jogos, que é essa cobrança de que todo e qualquer custo da competição deve ser inserido na matriz ou no plano de políticas públicas. Aí, novamente, é uma visão pessoal desse processo. Acho que têm elementos que você pode discutir, desde que eles se enquadrem em premissas de exclusividade ou legado. Ou aquilo é exclusivo e necessário para os jogos ou aquilo é, numa perspectiva de legado, algo que vai construir um legado de médio e longo prazo para a cidade, e não necessariamente única e exclusivamente para os jogos. O prefeito sempre dava o exemplo de que se a gente for levar a este nível de detalhamento, muitas vezes, uma reunião que nós ficamos fazendo até... Nós tínhamos reunião com o prefeito, bem rotineiras, com

muita constância, junto com o Comitê, junto com o governo do estado e junto com a União, e reuniões que, às vezes, iam até tarde. Então ele dizia: "Olha. Eu tenho que computar qual é custo da luz que eu gastei para que ela ficasse acesa e a gente pudesse fazer essa reunião até tarde da noite". Então...Tem um limite daquilo que você atribui à realização dos jogos. Mesmo essa divisão... Muitas vezes, a mídia, ela não faz muito essa divisão entre o que é o plano de políticas públicas e o que é a matriz de responsabilidades. Ela junta tudo, junta o orçamento do Comitê, como se aquilo representasse o gasto para realizar a competição e o gasto público para realizar a competição, desconsiderando totalmente que na matriz de responsabilidades, sessenta por cento do custo vem do setor privado, e que no plano de políticas públicas, quarenta por cento vem do setor privado, apesar de ser plano de política pública, quarenta por cento daquele custo é um custo que vem do setor privado. Então existe uma certa incompreensão desses aspectos de comunicação e uma pressão muito grande por demonstrar uma tese de que esse evento custou trinta e nove, quarenta bilhões de reais, e deixar a sensação de que todo esse dinheiro é dinheiro que vem do cofre dos governos, não de um governo, especificamente, mas dos governos. O que não é verdade. Se você pegar o orçamento do Comitê, só desse valor você já tira o orçamento do Comitê, que é integralmente privado, você não tem recurso público dentro do orçamento do Comitê.

V. F. – Eu queria fazer mais uma questão em relação ao tema do orçamento. O governo do estado, desde o ano passado, e neste ano, eu acho que a gente tem o ápice, pelo menos da visibilidade, da crise econômica do governo do estado. Essa crise vem sendo noticiada, o governo dando indícios de que era possível pedir falência. Inclusive, agora, a gente tem uma nova notícia em relação a isso. Do ponto de vista do acompanhamento dos projetos, enfim, do que o governo do estado tinha que entregar, essa crise impactou o acompanhamento?

M. P. – Impactou, porque algumas das responsabilidades do governo do estado, eu diria que o governo do estado tinha uma responsabilidade das maiores, dentro do projeto olímpico, que era a entrega do metrô, (em parceria com o setor privado, mas... uma responsabilidade muito grande) o governo sempre dava sinais de que tinha dificuldade com uma ou outra situação, uma ou outra obra. Mas, assim, nunca, dentro do processo de acompanhamento nosso, houve qualquer sinalização definitiva de que "olha, isso daqui a gente não vai conseguir fazer; isso daqui se inviabilizou para a gente". Mesmo em relação ao metrô. O metrô sempre

foi: “temos dificuldades, precisamos resolver isso, resolver aquilo; mas estamos garantindo que vamos entregar”. Então, em termos de acompanhamento das entregas, sempre tivemos situações de reprogramação de datas ou revisão de determinados objetivos, mas garantindo as entregas dos compromissos.

V. F. – A segurança foi um dos temas delicados, nesse processo? A segurança aí, eu estou focando especialmente na PM, na Polícia Civil, que são do âmbito do governo estadual.

M. P. – É. A segurança pública, o que... sob esse ponto de vista do campo estadual, o que a gente viu foi – e foi amplamente noticiado pela imprensa – foi a necessidade de apoio do governo federal para viabilizar, digamos, para colocar numa situação normal, normalizar as situações de pagamento, não só de salários, dos salários normais dos PM, mas também para pagamento de gratificações, coisas que estavam atrasadas, que era uma cobrança muito grande das categorias dessa área de segurança. Mas, sempre, em todo momento, a Secretaria de Segurança Pública sinalizou a implementação e conduziu a implementação do planejamento de segurança para garantir os elementos necessários para jogos seguros, para garantir que, durante o período dos jogos, a gente não teria nenhum tipo de situação que envolvesse qualquer risco de segurança aos participantes do evento. Essa era uma atividade para a qual a segurança pública do estado já contava com o reforço e a ampliação dos efetivos das outras forças de segurança, sejam elas polícia federal, sejam elas contingentes municipais de segurança, sejam elas forças armadas, que, dentro do planejamento de segurança, tinham papéis, responsabilidades já previamente definidos. Então nunca foi, para os jogos, para o período jogos, uma ameaça real. Risco potencial? É claro que existia. Mas eram riscos mais associados a pendências anteriores do que propriamente dito ao planejamento para os jogos.

V. F. – Isso é um dado interessante, porque, no mapeamento que a gente fez, pela mídia, era um risco altíssimo, quase concreto de não ter metrô, de não ter PM na rua durante os jogos. Havia um clima de instabilidade em relação a essas questões, pelo que é noticiado.

M. P. – É. A mídia, não só a mídia nacional, mas a mídia internacional, na reta final dos jogos, ela trabalhou os temas de forma muito complicada. Se você pegar, por exemplo, o tema da zika. A sensação que você tinha, ao ler os jornais, era que se você pisasse no Rio de Janeiro você já ia contrair zika. Era uma coisa

assim, cem por cento de segurança que você ia pegar zika e ia voltar com zika para sua casa. E, como o prefeito relatou no balanço que ele fez, a gente não teve um registro de zika na rede de saúde pública, durante o período dos jogos. Como ele mesmo disse, era mais arriscado você pegar zika em Miami do que no Rio de Janeiro, com o alerta das autoridades públicas americanas para que fosse evitada a área de – que era o período de férias nos Estados Unidos, fosse evitada a área de Miami para férias, por causa da proliferação de zika em Miami. E esse é apenas um dos temas. Um tema... Por exemplo, eu, pessoalmente, enfrentei debates no Congresso nacional sobre a Baía de Guanabara. A gente teve um... Eu dei três ou quatro audiências públicas, de várias comissões, no Senado... no Congresso, para debater as condições da Baía de Guanabara para atender aos jogos olímpicos. Havia um compromisso do dossiê de candidatura de saneamento de oitenta por cento da Baía de Guanabara, da área de influência da Baía de Guanabara para a realização das competições. A gente tem que entender a complexidade do problema. Não partir da facilidade na meta. A meta, ela pode ter sido uma meta ousada, ela pode ter sido uma meta otimista, ela pode ter sido um monte de coisas. Mas vamos olhar a complexidade do problema. Primeiro, a gente não fala só... A meta fala em oitenta por cento de saneamento; mas a gente não está falando só de saneamento, a gente está falando de lixo flutuante, principalmente. O problema da competição nas águas da baía não era exclusivamente o risco de saúde dos atletas. O que acontecia ali é que você tinha o risco efetivo de comprometer o resultado das competições, em função do lixo flutuante. Que não tinha nada a ver com saneamento. Você pode sanear duzentos por cento da baía de Guanabara e você pode continuar tendo lixo flutuante, porque o problema do lixo não é só um problema de falta de captação e tratamento de esgoto, o problema do lixo é um problema de desenvolvimento urbano das cidades do entorno do Rio de Janeiro; não dizem respeito apenas à cidade do Rio de Janeiro; [diz respeito] às cidades do entorno do Rio de Janeiro, ocupação de rios, beira de rios, onde muitas vezes a população não é servida de coleta de lixo, não é servida de serviços públicos, e encontra como única alternativa o lançamento do seu lixo no rio; ou o descarte de um sofá, o descarte de um utensílio, uma geladeira, um utensílio doméstico, no rio. Então... E a gente está falando de... Essencialmente, dezoito rios contribuem com maior lançamento de lixo ou esgoto na Baía de Guanabara, então a gente está falando de muitos rios, muitas cidades, que têm evoluções de desenvolvimento e níveis de serviços públicos completamente diferenciados, então não é um problema que você resolve em sete anos; mas é um problema que você

pode estruturar uma proposta, para que, no médio e longo prazo, a gente alcance esse objetivo. Ou seja, a Olimpíada, ela pode ser uma etapa intermediária dentro de um objetivo maior, que pode ser alcançado no longo prazo. Se olhar o exemplo de Sidney. Sidney não saneou a sua baía para as competições da Olimpíada²⁰. Eu, nas audiências no Senado, eu mostrava – a gente preparou uma apresentação, a gente mostrava a cobertura da mídia pré-jogos olímpicos de Sidney, pré-jogos olímpicos de Pequim. E todas as matérias, no pré-jogos, eram matérias que apontavam problemas ambientais nas áreas onde as competições iam acontecer. Em Pequim, aconteceu isso. Em Sidney, aconteceu isso. Eu tinha... inclusive, uma matéria, que eu mostrava, (acho que era um ou dois meses antes da competição em Sidney) que mapeava os pontos de lançamento de resíduos, alguns tóxicos, na baía de Sidney. E demoraram dez anos, depois dos jogos, para que Sidney considerasse a baía saneada. Então, eu demonstrava o seguinte: a cobertura de mídia, ela é catastrófica, ela é uma cobrança, que é natural da mídia, uma crítica, que é natural da mídia, mas a gente tem que entender qual é o nível de prejuízo à realização das competições. Então a gente demonstra o seguinte: do ponto de vista da qualidade da água, você tem ali os pontos onde vão acontecer as competições, que, historicamente, apresentam condições para contato primário e secundário, ou seja, não é só a possibilidade de um contato eventual, de um respingo de água, que não vai gerar uma contaminação para um atleta, mesmo que ele mergulhe na água, ele não vai contrair nenhum tipo de doença, não vai ter... porque as condições da água, nos resultados históricos de coleta de água, nestes pontos, demonstram que, salvo, à exceção do ponto em frente à Marina da Glória, todos os outros apresentavam condições, em padrão comparável ao nível internacional de qualidade. E com a implementação de um projeto de ecobarco para coletar... que foi o que Pequim usou também, Pequim fez a mesma coisa – para coletar lixo flutuante, a gente conseguiria garantir condições para que as competições acontecessem ali, sem oferecer risco à saúde dos atletas. E para solucionar definitivamente a questão da Marina da Glória, a gente tinha que implementar um projeto, que era um projeto de... aquela galeria de cintura em tempo seco, que nada mais é do que uma galeria de integração de águas pluviais e esgotamento sanitário. O centro da cidade, tem ali uma galeria de águas pluviais que corre para a Marina da Glória, tem ligações clandestinas de esgoto ali, de prédios, principalmente a ocupação ali a partir da década de 60, 70, então você tem ligações de esgoto, que vão para a rede de água pluvial e chegam no mar. Então, a

²⁰ Refere-se aos Jogos Olímpicos de Verão de 2000.

única solução ali é você encontrar uma forma de integrar a rede de água pluvial à rede de esgoto; em tempo seco, você evita que essa água chegue ao desembocador. Isso não acontece em tempo chuvoso. Em tempo chuvoso, ele vai chegar da mesma forma. Mas, em tempo seco, você consegue reter essa água da galeria de água pluvial, lançá-la na rede de coleta, ela vai para a estação de tratamento e é lançada no interceptor oceânico. E aí você faz com que a água desta região... chega a triplicar, quadruplicar a quantidade de dias em que você vai coletar a água ali e ela vai estar em condições de balneabilidade. Então, o que a gente demonstrou é que implementando medidas, um projeto operacional, você consegue garantir a qualidade da água para os atletas, sem arriscar a vida de ninguém, sem arriscar a possibilidade de um saco plástico ou de um sofá enganchado na bolina de uma embarcação e atrapalhar o atleta a chegar em primeiro lugar ou a alcançar o resultado, e as competições poderiam acontecer. O que isso não soluciona é a necessidade de você fazer uma discussão sobre como solucionar efetivamente, a médio e longo prazo, as questões relacionadas com o saneamento total da Baía de Guanabara, fazendo que esse que é um ícone do carioca, um ícone do ser carioca, possa ser olhado como objeto de orgulho pelo carioca; que ele não veja ali uma água num tom... que, às vezes, não tem nada a ver com o local de competição. Você vai lá no fundo da Baía de Guanabara, ali na região do aeroporto do Galeão, e você vai ver uma água que você não vai ver no pé do Pão de Açúcar. São coisas completamente diferentes. Então é como que o carioca olha para toda esta baía com orgulho, porque ela está totalmente saneada. Só que isso não se alcança nesse espaço temporal que a gente tem para preparar uma olimpíada. Isso pode ser uma etapa intermediária; mas, necessariamente, você tem que pensar em mais tempo, para alcançar esse objetivo.

V. F. – É possível a gente ter acesso a esse material?

M. P. – Claro. Claro. Claro que sim.

C. S. – E Marcelo, eu estou entendendo a complexidade da questão da baía; mas, a promessa inicial contida no dossiê é que haveria essa despoluição de oitenta por cento na duração da organização dos jogos. Era essa a promessa?

M. P. – Isso.

C. S. – E aí, essas idas ao Congresso, também, teve a ver com essa negociação, com essa adequação?

M. P. – Não. Mais com a cobrança mesmo. Mais com a cobrança mesmo. Porque as audiências públicas, elas começaram a acontecer, principalmente, a partir do momento em que o estado começou a reconhecer que não alcançaria os oitenta por cento. Então é claro que é uma cobrança desse aspecto político, no Congresso, de preocupação em relação à possibilidade de isso gerar prejuízos à realização da competição. Aí tem alguns fatores, que, também, funcionam aí como um pano de fundo para a discussão; não são essenciais, mas são um pano de fundo da discussão. Porque é lógico que outras cidades viram nesta uma oportunidade de tentar transferir as competições de vela para outro lugar do Brasil que oferecesse as condições, e também, federações internacionais tinham de alguma maneira o interesse em que algumas competições não acontecessem dentro da Baía de Guanabara, porque fora da Baía de Guanabara, na área de mar aberto, você tem, digamos, condições mais igualitárias de vento e de onda, para atletas brasileiros ou para atletas estrangeiros; enquanto que dentro da Baía de Guanabara, exige muito mais do atleta um conhecimento das características da baía, das características de vento, de elevação de onda, então exigiria um investimento muito maior de delegações, que teriam que, com muita antecedência, ter os atletas treinando, durante períodos longos, no Brasil. Então, têm vários fatores aí, que (minha avaliação pessoal, novamente) contribuíram para dar uma certa combustão nesse debate, nessa discussão. Mas assim, a disposição do Comitê Olímpico Internacional foi sempre de manter as competições no Rio, [na] certeza de que a Baía de Guanabara ofereceria condições para a realização das competições. E, exatamente o que a gente viu acontecer. As competições aconteceram, não teve nenhum atleta que tenha estado à beira da morte [riso] porque mergulhou na água; pelo contrário, eles têm uma tradição de ao final da competição, os vencedores mergulham na água. Isso aconteceu. Ninguém evitou cair na água por causa disso. A gente teve atletas estrangeiros que ganharam várias medalhas, atletas brasileiros que ganharam medalha, então... Era um pouco o cenário que a gente fala lá atrás. As competições iriam acontecer, a baía atenderia às demandas, e não havia necessidade de a gente transformar esse debate num debate... que gerou muita mídia negativa, não só aqui no Brasil, mas no exterior, principalmente.