

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO — UFRJ**  
**INSTITUTO DE ECONOMIA — IE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO — PPED**

**MAUREEN FLORES DO VALLE**

**CITIUS, ALTIUS, FORTIUS. A SUSTENTABILIDADE E O COMITÊ**  
**OLÍMPICO INTERNACIONAL**

**RIO DE JANEIRO**

**2012**

**MAUREEN FLORES DO VALLE**

***CITIUS, ALTIUS, FORTIUS. A SUSTENTABILIDADE E O COMITÊ  
OLÍMPICO INTERNACIONAL***

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientador PPED: Prof. Dr. Luiz Melo Martins

**RIO DE JANEIRO**

**2012**

Flores do Valle, Maureen

*Citius, Altius, Fortius*. A Sustentabilidade e o Comitê Olímpico Internacional /

Maureen Flores do Valle. – 2012.

96 f.:il

Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) - Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Melo Martins

1.Instituições. 2 Estratégias. 3. Desenvolvimento. Tese. Martins, Luiz Melo (Orientador)

II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento. III. Título. *Citius, Altius, Fortius*. A Sustentabilidade e o Comitê Olímpico Internacional

**MAUREEN FLORES DO VALLE**

***CITIUS, ALTIUS, FORTIUS. A SUSTENTABILIDADE E O COMITÊ  
OLÍMPICO INTERNACIONAL***

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Luiz Martins Melo  
Orientador  
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

---

Profa. Dra. Lia Hasenclever  
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

---

Profa. Dra. Renata Lèvre La Rovere  
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

---

Prof. Dr. Adonai Teles de Siqueira e Sousa  
(Universidade Federal Fluminense)

---

Prof. Dr. João Evangelista Monteiro Dias  
(Universidade Federal Fluminense)

**RIO DE JANEIRO, 25 DE FEVEREIRO DE 2013**

À minha filha, Litza, pois sem ela  
minha existência seria menor.

*(In Memoriam)* Ao professor e  
amigo Aloísio Teixeira.

## AGRADECIMENTOS

Registrem-se agradecimentos aos professores Martha Irving e Ugo Pagano que contribuíram com seus conhecimentos sobre as ideias de Montesquieu, Geoffrey Hodgson e Douglas North; a sra. Regula Cardinaux e sua equipe, responsáveis pela biblioteca do COI, que não pouparam esforços para atender as demandas de informação produzidas por esta pesquisa; e, ainda, em especial, ao Prof. Lionello Punzo, da Università Degli Studi di Siena, que coorientou esta tese e aos professores José Antonio Puppim e membros da Banca Examinadora que contribuíram para o engrandecimento da pesquisa.

A pesquisa contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível de Superior (CAPES) Processo 8694/11-7.

*“Whether the Games at Rio were to become a really stable regular institution or not, it was worthwhile seeing them renewed in the near future for the benefit of other cities further apart from each other — as a result of inadequate transport rather than actual distance — than was the case in Europe.”*  
Barão de Coubertin, 1923.

Texto extraído do livro *Olympic Memoirs*, de autoria de Pierre de Coubertin, sobrinho do fundador do Comitê Olímpico Internacional.

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo dar transparência às respostas institucionais do COI à Convenção da Sustentabilidade e, para tal, investiga não só a presença da sustentabilidade nas suas faces institucionais, como também o impacto delas na realização de jogos sustentáveis. A pesquisa apresenta o COI como uma organização política, que é, simultaneamente, uma ONG e uma instituição fundada sobre os princípios de honra e moderação que alimentaram uma estratégia de influência e poder. A construção teórica, no olhar institucional, dá-se por meio do confronto das práticas do COI com os ensinamentos sobre sustentabilidade. Na investigação, de perfil exploratório-descritivo, utilizou-se a análise de dados secundários enriquecida pelo trabalho de pesquisa realizado na biblioteca do COI em Lausanne, Suíça.

Entre as principais conclusões da pesquisa, destacam-se: (a) a sugestão de que o COI tem mais uma face institucional além da humanitária (CHAPPELET, 2008) e da empreendedora (PREUSS, 2002), que é a face multiplicadora; (b) a proposta de que a sustentabilidade está presente nas três faces institucionais do COI, mas, em razão da dependência da trajetória, essa presença acontece de forma pontual e incremental; (c) o diagnóstico de um padrão de respostas do COI à pressão externa no que concerne à sustentabilidade, com base no voluntarismo de Freeman (2010); (d) quanto à sustentabilidade dos jogos, o posicionamento de que o COI não é responsável por realizar jogos “sustentáveis”, pois essa competência é do Comitê Organizador e dos governos locais, e o COI é somente corresponsável — entretanto o COI responde pela escolha de cidades-sede que estejam aptas a realizar jogos “sustentáveis”.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Comitê Olímpico Internacional, Jogos Olímpicos.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to bring transparency to the IOC institutional responses to the Convention of Sustainability. It investigates the presence of sustainability in their institutional faces and the impact of this presence in delivering sustainable Games. The research presents the IOC as a political organization, which is both an institution and an NGO, established on the principles of honour and moderation that fueled a strategy of influence and power. The theoretical construction, built under the institutional lenses, compares the practices of the IOC with the main sustainability concepts stated by different authors. The investigation follows an exploratory/descriptive method and secondary data is used. Enriching the work a research has been conducted in the library of the IOC in Lausanne, Switzerland.

Among the key findings, four can be highlighted: (a) it suggests the IOC having a third institutional face, named Multiplier, which is added to the two ones known as Humanitarian and Entrepreneur (Chappelet 2008) and (Preuss 2002); (b) it shows that the IOC adheres to the Convention however due to its path dependence initiatives developed are incremental and fragmented; (c) based on Freeman (2010) ideas of voluntarism, the thesis maps and assess the IOC standard procedure when answering to external pressure (d) regarding to the sustainability of the Games, it appoints the IOC as the responsible for choosing host cities capable of delivering sustainable but not the responsible for delivering sustainable Games, which is the obligation of COJO and local governments.

**Keywords:** Sustainability, International Olympic Committee, Olympic Games

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 — Receita do COI.....	59
Gráfico 2 — Despesas operacionais do OCOG em U\$ milhões correntes.....	106

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 — Evolução das receitas do COI (em U\$ milhão corrente).....	59
Quadro 2 — Ativos do COI em 31 de dezembro de 2000 e 31 de dezembro de 2004 (milhão U\$ corrente).....	61
Quadro 3 — Desenvolvimento do número de funcionários da Administração do COI.....	63
Quadro 4 — Organograma do Comitê Olímpico Internacional.....	64
Quadro 5 — A sustentabilidade nas faces institucionais.....	69
Quadro 6 — A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável no COI.....	73
Quadro 7 — Áreas de ação do Comitê Olímpico Internacional para Agenda 21.....	75
Quadro 8 — Comissões e diretorias do COI classificados pelos 3P's de Elkington.....	79
Quadro 9 — Impactos visíveis e invisíveis dos jogos no curto e no longo prazo.....	94
Quadro 10 — Itemização do “Candidature Acceptance Procedure”.....	99
Quadro 11 — Receitas do OCOG a partir dos Jogos de Munique 1972 até Pequim 2008 ( em milhão U\$ corrente).....	103

## **Lista das Estruturas Analíticas**

1. Apresentação da tese .....	15
2. Apresentação do capítulo sobre o COI.....	48
3. Apresentação do capítulo sobre o Desenvolvimento sustentável e a Sustentabilidade no COI .....	72
4. Apresentação do Capítulo sobre os Jogos Olímpicos.....	93

## **Figuras**

Figura 1 — Movimento Olímpico (MO).....	52
Figura 2 — A Sustentabilidade e a Dependência da Trajetória no COI.....	70
Figura 3 — O COI e os Jogos na Hierarquia Institucional da Sustentabilidade e do Desenvolvimento sustentável.....	72
Figura 4 — Sequência para escolha e implantação dos jogos.....	102
Figura 5 — Impacto das ações do COI nos Jogos por face institucional.....	109

## ABREVIATURAS

AIOWSF	ASSOCIATION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC WINTER SPORTS FEDERATIONS
AISTS	INTERNATIONAL ACADEMY OF SPORTS SCIENCE AND TECHNOLOGY
AMA	AGÊNCIA MUNDIAL ANTIDOPING
AOI	ACADEMIA OLÍMPICA INTERNACIONAL
ANOC	ASSOCIATION OF NATIONAL OLYMPIC COMMITTEE
AON	ACADEMIA OLÍMPICA NACIONAL
ASOIF	ASSOCIATION OF SUMMER OLYMPIC WINTER SPORTS FEDERATIONS
CED	COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT
COI	COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL
COJO	COMITÉ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS
CON	COMITÉ OLÍMPICO NACIONAL
EOSS	EVENT ORGANISERS SECTOR SUPPLEMENT
FI	FEDERAÇÃO INTERNACIONAL
FN	FEDERAÇÃO NACIONAL
JOJ	JOGOS OLÍMPICOS DA JUVENTUDE
GEE	GASES DE EFEITO ESTUFA
GRI	GLOBAL REPORT INITIATIVE
IOA	INTERNATIONAL OLYMPIC ACADEMY
LAOOC	COMITÉ ORGANIZADOR DE LOS ANGELES
MEA	ACORDOS MULTILATERAIS AMBIENTAIS
MO	MOVIMENTO OLÍMPICO
NEI	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL
OBS	OLYMPIC BROADCAST SERVICE
OGI	OLYMPIC GAMES IMPACT
OGKM	OLYMPIC GAMES KNOWLEDGE MANAGEMENT
OMC	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE
ONG	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
OPAB	OLYMPIC PHOTO ARCHIVE BUREAU
OTAB	OLYMPIC TELEVISION ARCHIVE BUREAU
OVEP	OLYMPIC VALUES AND EDUCATION PROGRAM
PNUMA	PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE
RSC	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
SSET	SUSTAINABLE SPORT AND EVENT TOOLKIT
TAE	TRIBUNAL ARBITRAL DO ESPORTE

TBL	TRIPLE BOTTOM LINE
TWI	TRANS WORLD INTERNACIONAL
UNOSDP	AGÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ESPORTES, DESENVOLVIMENTO E PAZ
YOG	YOUTH OLYMPIC GAMES

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2. SOBRE A TEORIA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 CONTEXTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 CONTEXTO PROPOSITIVO DA SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 CONTEXTO ESPECÍFICO DO COI E DOS JOGOS.....</b>	<b>44</b>
<b>2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO TEÓRICO.....</b>	<b>46</b>
<b>3. SOBRE O COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 O CONTEXTO HISTÓRICO E O NASCIMENTO DA FACE MULTIPLICADORA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 O COI DO PÓS-GUERRA E O NASCIMENTO DA FACE HUMANITÁRIA.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 O COI NO CONTEXTO INSTITUCIONAL E O NASCIMENTO DA FACE EMPREENDEDORA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4 A GESTÃO INTERNA DO COI .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 3.....</b>	<b>66</b>
<b>4. O COI, O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SUSTENTABILIDADE... 68</b>	
<b>4.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 A SUSTENTABILIDADE NA GOVERNANÇA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DO COI.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A FACE HUMANITÁRIA .....</b>	<b>80</b>
<b>4.4 A SUSTENTABILIDADE NA FACE MULTIPLICADORA.....</b>	<b>81</b>
<b>4.5 A SUSTENTABILIDADE NA FACE EMPREENDEDORA.....</b>	<b>84</b>
<b>4.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 4.....</b>	<b>87</b>
<b>5. SOBRE OS JOGOS OLÍMPICOS .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2 O IMPACTO NAS CIDADES E O LEGADO .....</b>	<b>93</b>
<b>5.3 CANDIDATURA E SELEÇÃO DA CIDADE-SEDE.....</b>	<b>97</b>
<b>5.4 JOGOS — GESTÃO E FINANÇAS DO COJO.....</b>	<b>102</b>
<b>5.5 SUSTENTABILIDADE NOS JOGOS.....</b>	<b>107</b>
<b>5.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 5.....</b>	<b>110</b>
<b>6. CONCLUSÃO DA TESE E SUAS RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>113</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>118</b>
<b>8. GLOSSÁRIO DE CONCEITOS.....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo I — Breve histórico sobre a chegada do tema Meio Ambiente nas Sessões do COI.....</b>	<b>129</b>
<b>Anexo II — Os jogos no mundo .....</b>	<b>131</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em razão da realização dos Jogos Olímpicos de Verão de 2016, na cidade do Rio de Janeiro, escolheu-se o Comitê Olímpico Internacional (COI), fundado pelo Barão de Coubertin, no século XIX, uma instituição *sui generis* até então pouco conhecida no Brasil, como objeto de estudo desta tese. No título do trabalho em tela, o moto olímpico *Citius, Altius, Fortius* (o mais alto, o mais rápido e o mais forte) reforça a presença histórica da instituição no renascimento dos Jogos Olímpicos e seu papel na sociedade contemporânea.

O COI representa e organiza o Movimento Olímpico (MO) na cena mundial e, por ocupar esse lugar de liderança global, também responde à pressão exercida pela “Convenção da Sustentabilidade”, atribuindo-se um papel contributivo na solução dos problemas relacionados com o meio ambiente e com o Desenvolvimento Sustentável por meio das Metas do Milênio<sup>1</sup>. O COI protagoniza, pois, a interface do MO com alguns dos grandes temas da Sustentabilidade — sejam eles voltados à redução da pobreza ou mesmo à redução de emissões de gases de efeito estufa.

O COI é, ao mesmo tempo, uma organização política (WEBER, 1978), uma ONG (DRUCKER, 1990) e uma instituição (NORTH, 1990). O COI apresenta uma estrutura complexa em que convivem, de forma sobreposta aos alicerces que formam sua dependência da trajetória (NORTH, 1990), três faces com as quais a instituição se apresenta à sociedade: a face multiplicadora, a humanitária e a empreendedora. A dependência da trajetória tem componentes oriundos de sua natureza política (WEBER, 1978), construída em princípios de honra (MONTESQUIEU, 1748; WEBER, 1978) — quando se referem à honra da dominação feudal — e de moderação (MONTESQUIEU, 1748). Somam-se, ainda, a esses princípios, as ideias de influência e de poder, conforme definidas por Parsons (1963) e Weber (1978), respectivamente, as quais, desde a fundação, são os pilares da estratégia de internacionalização do COI de acordo com Coubertin (1979). A face multiplicadora, a articuladora do MO, constituiu-se sobre a legitimidade, como definida por Bobbio (2000). A face humanitária, relacionada com agências e organismos multilaterais, está representada na pessoa jurídica de ONG com objetivos definidos por Drucker (1990). A face empreendedora, que mimetiza uma empresa, faz-se presente, no mundo dos negócios, como a franqueadora

---

<sup>1</sup> Em 2000, a ONU — Organização das Nações Unidas —, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu oito objetivos do Milênio: (1) término da miséria; (2) educação básica de qualidade para todos; (3) igualdade entre os sexos e valorização da mulher; (4) redução da mortalidade infantil; (5) melhoria da saúde de gestantes; (6) combate à AIDS, à malária e a outras doenças; (7) qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; (8) empenho de todos pelo desenvolvimento.

dos jogos os quais são negociados como ativos intangíveis e específicos (WILLIAMSON, 1996).

Neste trabalho, objetiva-se dar visibilidade às respostas institucionais do COI à Convenção da Sustentabilidade produzindo conhecimento que leve à melhor compreensão das respostas e do impacto na operação dos Jogos Olímpicos. Por meio da pesquisa, estabelece-se que as respostas do COI à Convenção estão distribuídas entre suas faces institucionais e ilumina-se a discussão sobre a sustentabilidade dos Jogos Olímpicos com base na investigação da presença da sustentabilidade nas três faces e como essa presença impacta a realização de jogos sustentáveis. Optou-se, então, pela elaboração da seguinte pergunta norteadora:

1. Como a sustentabilidade se faz presente nas diferentes faces institucionais do COI e como essa presença impacta a realização de jogos sustentáveis?

Desenvolveu-se o plano de estudo — abaixo apresentado na Estrutura Analítica 1 — para guiar a investigação sobre o COI com base em suas faces institucionais. Note-se que uma das faces, a humanitária, se posiciona como interlocutora do Desenvolvimento Sustentável, em uma esfera “acima” das questões voltadas à sustentabilidade, componente das faces empreendedora e multiplicadora; tal fato será discutido no curso do trabalho.

Estrutura Analítica - 1 Apresentação da Tese



Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

Encontraram-se algumas dificuldades na realização do trabalho; mas são desafios que serviram para aumentar a importância da tese e obrigaram a um maior aprofundamento no estudo da instituição COI. Entre as restrições encontradas, destacam-se:

- (a) a impossibilidade de aplicar a teoria contemporânea a contextos de outra época, fato que obrigou a revisão de literatura e a inclusão de autores dos séculos XVIII e XIX;
- (b) o dilema entre amplitude e profundidade, característico de um tema rico, permeou todo o trabalho, tornando necessário priorizar informações relacionadas com a sustentabilidade no

COI e suprimir outras informações pertinentes à instituição mas não relacionadas com o tema principal;

(c) a tese prioriza o COI e não os jogos, diferentemente da literatura existente em que há predominância do tema “Jogos” mesmo quando o COI é abordado. Normalmente, os títulos disponíveis destacam os Jogos (PAYNE, 2006; PREUSS. 2002, 2004), raramente o COI (CHAPPELET. 1991,2008);

(d) a pouca informação sobre a instituição COI e a sustentabilidade no COI.

A pesquisa é de natureza qualitativa, o que, segundo Vergara (2008), permite a coleta de dados por meio de técnicas pouco estruturadas ou tratamento de cunho interpretativo. Quanto aos fins, a pesquisa, conforme Cooper e Schindler (2003) e Vergara (2011) é descritiva, pois cria um perfil e é exploratória, pois vai além da descrição e explica as razões para o fenômeno. Para Cooper e Schindler (2003:131), o estudo exploratório é útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara do que irão enfrentar e variáveis importantes podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas; em suma, uma pesquisa que permite um planejamento não sistêmico. Já o estudo descritivo, é normalmente estruturado em torno de hipóteses ou questões investigativas e visa à descrição de um fenômeno ou das características associadas ao alvo da investigação. No geral, o estudo exploratório refina a pesquisa e leva ao método descritivo. Quanto aos meios (VERGARA, 2011), utilizaram-se técnicas qualitativas como as análises de dados secundários, isto é, a análise bibliográfica e a documental. O esforço investigativo também incluiu uma extensa pesquisa na biblioteca do COI em Lausanne, Suíça.

Compõe-se a tese de sete capítulos: (1) introdução em que se fazem as explicações mestras; (2) capítulo teórico; (3) COI sua história, sua constituição, a natureza de suas três faces e algumas das respostas institucionais, produzidas no transcurso do tempo, às pressões impostas pela sociedade; (4) A Sustentabilidade e o COI (5) Os Jogos Olímpicos; (6) Conclusões e recomendações; (7) Bibliografia e Anexos I e II.

No Capítulo II, o melhor entendimento de uma instituição longa como o COI, requereu o retorno a um momento da história que melhor explicasse as questões de seu tempo e as implicações desse contexto em sua trajetória. Apoiada em Durkeim (1893), a leitura começa com Montesquieu (1748) ao expor os princípios de honra e moderação como “paixões motivadoras” que fazem diferentes formas de governo, como República e Monarquia, criarem suas leis e, ainda, a relação dessas leis com a sociedade. Por ser o COI uma instituição centenária, formada por um grupo de nobres no século XIX, a qual atribui temporalidade ao

entendimento da instituição na óptica da teoria, mostrou-se determinante para o entendimento da dependência da trajetória.

A abordagem teórica, na perspectiva da Sociologia Econômica de Weber, é trazida por Swedberg (1998) que faz várias contribuições à tese, como as definições centrais de Convenção, Poder, Dominação, Organização Social. Ainda sobre esse autor, registra-se, também, o exemplo do desafio weberiano sobre realizar um estudo em que há necessidade de priorizar a amplitude em detrimento da profundidade (SWEDBERG, 1998). A priorização da amplitude, no caso desta tese, deveu-se ao fato de que o COI, à luz de sua trajetória, nasce quase cem anos antes da Convenção da Sustentabilidade e seu estudo requereu a construção dos elos de ligação entre os séculos XVIII e XIX, de Montesquieu e Weber, com o século XX, de North (1990), discutidos no século XXI de Hart (2006).

Com o objetivo de relacionar os temas referentes à sustentabilidade e as respectivas respostas do COI a essas demandas, na tese, apresenta-se uma breve revisão do encontro da discussão da RSC com aquelas relacionadas com os temas meio ambiente, sociedade e economia, que levaram à Convenção da Sustentabilidade e à incorporação do tema legado ao discurso do COI. Embora sem centralidade no trabalho, a incorporação do tema RSC explica-se pelos seguintes motivos: (1) questões relacionadas com o próprio desenvolvimento histórico desses temas; (2) presença de grandes corporações nacionais e multinacionais como financiadoras dos jogos e do movimento olímpico, (3) magnitude do impacto dos jogos, (4) os repasses do COI feitos ao MO por meio da solidariedade olímpica. O tema legado adicionado aos sobrepostos conceitos de sustentabilidade e RSC é tido como um pressuposto que se consolida e se transforma em algo a ser fomentado e mensurado com base no impacto positivo dos Jogos de Barcelona na infraestrutura urbana. Dessa forma, o estudo da sustentabilidade no COI mantém os temas RSC e legado como transversais à sustentabilidade e registra a presença de *stakeholders*<sup>2</sup> da sustentabilidade os quais são analisados com base nos ensinamentos de Freeman (2010).

Sobre o arcabouço teórico da sustentabilidade, os principais autores são: Elkington (1997), Hart (1997, 2006), Esty (2009). Ainda neste capítulo, encontram-se os ensinamentos de Drucker (1958, 1984, 1990) e os autores específicos do COI, Chappellet (1991, 2008), e dos Jogos Olímpicos, Preuss (2002, 2004).

---

<sup>2</sup> Hoje, 2012, configura-se a tradução de *stakeholders* como “partes interessadas”; o uso da palavra “atores” refere-se aos textos produzidos em décadas passadas. Neste trabalho os três termos — *stakeholders*, partes interessadas e atores — serão usados com os mesmos significados, isto é, como sinônimos.

No Capítulo III sobre o COI, apresenta-se o nascimento das faces institucionais, revelando, em primeiro plano, o resumo histórico da instituição centenária, seu perfil de atuação global e os principais desafios encontrados no pós-guerra. Dessa forma, aprende-se que o COI, que nasce como uma associação civil informal para promover o esporte, multiplica sua atuação no mundo e lança-se no plano macro das instituições supranacionais e, ainda, no que concerne aos Jogos, em determinado momento de sua existência, observa-se uma quebra em seu processo de retroalimentação — em outras palavras, o seu *feedback* — como explicado por Hodgson (2006) e, como consequência, desenvolve-se uma nova face empreendedora que mimetiza uma empresa que comercializa os jogos como ativos intangíveis e específicos (WILLIAMSOM, 1996).

Por meio da revisão das obras de Coubertin (1979), Chappelet (1991, 2008), Preuss (2002, 2004), Hodgson (2006) e North (1990), foi possível classificar as dimensões institucionais do COI acrescentando um novo degrau para pesquisas futuras. Em Coubertin (1979), encontram-se os fundamentos que conduziram a trajetória do COI e seu fortalecimento na esfera mundial — nomeou-se essa fase de “multiplicadora”; Chappelet (2008) apresenta a instituição como detentora de uma face “humanitária”, dado o perfil supranacional no relacionamento com a ONU; e Preuss (2004) afirma que o COI é uma organização de impacto econômico graças às grandes cifras que movimenta, com uma face “empreendedora”. Assim, na pesquisa, inovou-se, não só ao criar uma nova face, mas também ao organizar o conjunto desses ensinamentos por um único olhar que define o COI como uma instituição multifacetada, em que três dimensões estão presentes.

No que concerne à sustentabilidade, objeto do Capítulo IV, para analisar as respostas do COI à Convenção, consideram-se as três faces do COI, analisando-as conforme as iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade. No COI, a evolução histórica desses temas, inicia-se pelo meio ambiente e registra-se a cronologia no Anexo I que resume as Atas das Sessões do COI. Nesse Capítulo, também se resumem as respostas institucionais do COI à Convenção quanto a sua gestão e quanto a suas iniciativas para os jogos. Assim, consideraram-se alguns pressupostos no encaminhamento da pesquisa:

- (1) o pilar econômico da sustentabilidade está representado, na estrutura do COI, pelas comissões e diretorias as quais se relacionam, de forma direta ou indireta, com os *stakeholders* ligados às principais fontes de recursos arrecadados ou, ainda, com o MO por meio do financiamento das ações voltadas à sustentabilidade;
- (2) o pilar social foi considerado com base no fundamento precípua da Carta Olímpica — “Esporte como um direito universal”, e, assim, abraçam-se as ações relacionadas com

“educação para o esporte”, “*Sport for Hope*” e “educação olímpica”. Já a governança imposta pela RSC está representada, na estrutura organizacional, pela solidariedade olímpica;

(3) o pilar ambiental está, como o social, representado nas ações institucionais e na estrutura organizacional — comissões e diretorias — que tratam do assunto, assim como nos documentos firmados na esfera internacional.

A leitura das Memórias do barão de Coubertin (1979) orienta, como uma bússola, a travessia político-institucional dos jogos e do MO no século XX, pois permite relacionar esse desenvolvimento com os fatos históricos marcantes do período; embora não exista citação que as aproxime, o que é apresentado por Coubertin (1979) encaixa-se nos fatos narrados por Hobsbawm (1994) em *Era dos extremos*. A relação do COI e dos jogos com os fatos de natureza político-institucional do século XX organiza-se no Capítulo V, em que se apresenta um breve resumo do paralelo entre política, COI e jogos.

No Capítulo V, em que se trata ainda do legado, resumem-se os processos de candidatura e de escolha de uma cidade-sede e, por meio de Preuss (2004), discutem-se os impactos econômicos, sociais e ambientais do megaevento. Como os jogos são analisados em separado do COI e da sustentabilidade dele, fica clara a existência de uma sobreposição entre a figura institucional do COI e a dos jogos, e mais: entre o papel do COI no desenvolvimento sustentável e na sustentabilidade dos jogos. Nesse capítulo, a separação dos temas dá transparência ao fato de que o COI, no que concerne aos jogos, tem total responsabilidade por escolher uma cidade-sede que seja capaz de entregar jogos sustentáveis, mas, por outro lado, é somente corresponsável pela implantação da sustentabilidade nos jogos. Contudo, na fase de implantação dos jogos, o COJO, no MO, e os governos locais são os principais responsáveis pela realização de jogos sustentáveis. Esse novo entendimento também será de utilidade para futura pesquisa sobre o tema.

Ainda com base no esforço do conhecimento, no Capítulo VI — Conclusão —, registram-se algumas sugestões da pesquisa para a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável as quais são denominadas “Coordenadas para a sustentabilidade”.

## 2. SOBRE A TEORIA

Neste capítulo, disserta-se sobre autores que explicam os caminhos de uma instituição centenária — o COI —, trazendo ideias de pensadores dos séculos VIII e XIX; de autores do debate institucional e organizacional do século XX e, ainda, de outros cujas propostas voltadas ao desenvolvimento sustentável adentram o século XXI. O COI, como objeto de estudo, atravessou todas essas fases do desenvolvimento do capitalismo e, por esse motivo, é considerado, nesta pesquisa, como uma instituição *sui generis*.

Na literatura apresentada, há autores basilares para a construção da tese que foram classificados como de natureza “contextual” por explicar a gênese de uma instituição como o COI; outro grupo, de natureza “institucional”, faz a leitura das instituições e organizações; um terceiro grupo, chamado de “propositivo”, assim se denomina por investigar as propostas da Convenção da Sustentabilidade; por fim, há autores “específicos” que tratam dos assuntos jogos e COI. Nota-se que, muitas vezes, um mesmo autor e/ou um mesmo conceito pode ter uma natureza que se encaixe em mais de uma dessas tipologias sugeridas.

### 2.1 O CONTEXTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS

Foi Durkheim (1893) quem, no século XIX, em seus estudos sobre a formação das Ciências Sociais, buscou em Montesquieu (1748) a consolidação da ideia de que os problemas sociais da época na verdade surgiram no século XVIII, quando os filósofos, entre outras coisas, apontaram as duas condições para a origem da existência social: circunstâncias presentes e passado histórico.

De Montesquieu (1748) traz-se um ponto pertinente a este trabalho que é a sua leitura sobre os princípios de honra e moderação, como as “paixões motivadoras” que fazem diferentes formas de governo, como República e Monarquia, agirem na criação das leis e no entendimento da relação dessas com a sociedade.

A República engloba a democracia e a aristocracia, na primeira, o poder está nas mãos do povo e, na segunda, o poder está em mãos de parte do povo. A melhor aristocracia é aquela em que a parte do povo é pequena e pobre e, portanto, não há interesse em dominá-la; quanto mais próxima a aristocracia estiver da democracia mais perfeita ela será e, ao contrário, mais imperfeita, ao aproximar-se da Monarquia. Os princípios da democracia têm origem na virtude (no sentido de virtude política) que representa o amor às leis e à pátria; na aristocracia,

a origem está na moderação, virtude menor que limita as ações dos nobres, garantindo a correlação de forças, tornando-os iguais entre si e garantindo, assim, a longevidade da aristocracia.

Na Monarquia, os poderes intermediários, subordinados e dependentes, são de natureza em que somente um governa por meio de leis fundamentais. A nobreza é um poder subordinado à Monarquia, pois não existiria sem ela (ao contrário, o monarca sem nobreza seria um déspota); entretanto, na Monarquia, mesmo com poderes subordinados, é preciso a existência de um depósito das leis o qual reside nos corpos políticos cujo papel é garantir que as regras estabelecidas sejam lembradas sempre que necessário. O princípio da Monarquia é a honra cuja natureza exige preferências e distinções. A honra move todas as partes do corpo político e une-as pela própria ação; esse movimento, impulsionado pela honra, move as partes em direção ao bem comum que as une. Para o autor, a força da honra é maior que os interesses particulares das partes as quais irão ao encontro do bem público mesmo ao caminhar em direção aos próprios interesses.

Ainda sobre natureza e princípios, na República, o amor da pátria leva à excelência dos costumes e a excelência dos costumes leva ao amor da pátria. Esse amor, na democracia, é a igualdade; na aristocracia, é o espírito de moderação. A desordem, na aristocracia, advém da desigualdade extrema, tanto seja entre aqueles que governam e são governados, como entre os membros do corpo governante. Na aristocracia, a posse de bens não deve ser extremada: os extremos — pobreza e riqueza — são perniciosos e devem ser evitados. Na Monarquia, a condução dos negócios é feita por um único senhor, portanto seria mais ágil; entretanto, como essa agilidade poderia precipitar as decisões, a lei atua introduzindo a morosidade.

Quanto à relação das leis com a sociedade, Montesquieu (1748) afirma que a lei regula o ato do cidadão, e os costumes o ato do homem; a diferença entre costumes<sup>3</sup> — práticas não estabelecidas por lei — e maneiras é que o primeiro representa a conduta interior e o segundo, a de natureza externa. Costumes e maneiras dão origem ao comportamento e são instituições da nação em geral (assim como as leis são instituições particulares do legislador). Dessa forma, costumes e maneiras não se modificariam pelo uso da lei; melhor seria trocá-los por outros costumes e outras maneiras; assim, seria adequado o uso da lei para modificar outras leis. As instituições não podem confundir lei, costume e maneiras, mesmo que se interliguem.

Observa, ainda, o autor a relação das leis com a suntuosidade (luxo), corrupção, propriedade e segurança. Começando pela suntuosidade, na democracia, sendo a igualdade a

---

<sup>33</sup> Para Durkheim (1892,2008:53) costumes “ não são criados deliberadamente, são engendrados por causas que produzem seus efeitos quase sem conhecimento dos homens”.

excelência da República, as riquezas divididas igualmente não permitiriam o luxo que, se instalado, corromperiam o bem público fomentando os interesses individuais. A aristocracia, quando mal constituída, daria aos nobres todas as riquezas e o luxo, contrariando o espírito de moderação. Por outro lado, o luxo seria especialmente adequado às Monarquias cuja natureza desigual força a presença do luxo. Conclui o autor que a República acabaria pelo luxo, e a Monarquia, pela pobreza.

Sobre a corrupção, afirma Montesquieu (1748) que, nos governos, a corrupção começa sempre pela erosão dos princípios. Na democracia, a corrupção acontece quando o espírito de igualdade é perdido ou quando se aplica o poder para estabelecer a igualdade extrema; ambas as práticas levam ao esgotamento da virtude. Na aristocracia, a corrupção acontece quando o poder dos nobres se torna arbitrário e quando os nobres se tornam uma oligarquia alimentada pela hereditariedade; ambas as práticas provocam a erosão da moderação. Na Monarquia, a corrupção acontece quando as prerrogativas e os privilégios são retirados e quando a honra é posta em contradição provocando infâmia; a corrupção não coexistiria com a honra.

Sobre a propriedade, na República, o território deveria ser pequeno onde o bem público é mais sentido; nas grandes repúblicas, há grandes fortunas e, portanto, pouca capacidade de moderação na Aristocracia. O espírito da Monarquia, apesar de voltado para a expansão, deveria privilegiar um reino de tamanho mediano, pois, se muito pequeno, tomaria a forma de República e, se muito extenso, os súditos, distantes dos olhos do monarca, poderiam cessar de obedecer-lhe.

Sobre a segurança, a República, se for pequena demais, será destruída por força estrangeira; se grande demais, por algum vício interno. Não há forma de remediar esse mal que aflige tanto a democracia, quanto a aristocracia. Quanto à Monarquia, não destrói a si mesma, a verdadeira força do príncipe reside na imutabilidade de sua condição e na dificuldade de atacá-lo, não em sua capacidade de conquista; mesmo assim, os príncipes devem defender suas fronteiras com praças fortes, pois monarquias travam guerras por seu poder. Sobre o poder, aconselha Montesquieu (1748) que os monarcas devem ter sabedoria para expandir seus poderes e, mais ainda, para limitá-los, devendo vigiar constantemente os inconvenientes consequentes do sentimento de grandeza.

Ao final do século XIX, a análise econômica do tipo social era pertinente no ambiente acadêmico alemão, pois a profissionalização da ciência econômica era recente e as fronteiras do conhecimento com outras ciências ainda eram difusas. No início do século XX, a sociologia econômica começa a surgir com a aplicação de alguns conceitos teóricos da sociologia aos fenômenos econômicos. O olhar de Max Weber que escreve nesse período é

trazido a esta tese por meio do livro *Economia e sociedade* em que o comportamento social e o interesse são tratados em seus conceitos, no ambiente normativo e em questões relacionadas com o poder e a dominação; nesse contexto, utilizou-se, também, Swedberg (1998) que estuda a obra de Weber (1978) com o intuito de integrar, em uma única análise, as ideias weberianas. Entre as contribuições mais afins com a pesquisa, destacam-se o entendimento do fenômeno econômico e de sua integração; a ideia de comportamento movido pelo “interesse” (economia) e “comportamento social” (sociologia); as definições e as conceituações da construção weberiana das relações entre economia e política; a contextualização do século XIX e as justificativas teóricas de Weber para adequar a então teoria contemporânea aos estudos que antecediam seu tempo.

Weber (1978) elimina vários obstáculos ao entendimento da sociologia econômica. Para ele, o interesse (economia) impele o agente à ação e esse pode ser dividido em duas categorias: os interesses materiais — que mais contam para a análise econômica — e os interesses ideais — que incluem o desejo de *status*, nacionalismo, orgulho étnico. Em razão de sua ideia de utilidade (economia), não se importa com o uso que se faz do objeto, e sim com o uso que se pode fazer dele, trazendo, assim, para o conceito de utilidade as ideias de oportunidade e incerteza, essa última representando o ensejo de utilidade. A ação econômica de Weber é orientada mais pelas oportunidades (incerteza de utilidade) do que por certezas (de utilidade), e isso influencia seu caráter.

Há quatro tipos de ação social descritas por Weber: (a, b) ações do tipo tradicional e do tipo afetiva, movidas pelo hábito<sup>4</sup>, pelas emoções racionais e pelos interesses; (c) ação social com relação a valores, movida por interesses ideais e; (d) ação racional com relação a fins, também chamada de instrumentalmente racional, movida por interesses materiais. O interesse é sempre revestido de significado nas ciências culturais (teoria econômica, história da economia e sociologia econômica), pois os fenômenos a serem analisados são carregados do significado que as pessoas lhes atribuem e, ainda, para Weber, não somente o interesse, mas também a tradição e as emoções impulsionam o comportamento do indivíduo.

Em suma, a unidade básica de análise da sociologia econômica weberiana — a ação socioeconômica —, é movida por interesses materiais dirigidos para a utilidade e pelo comportamento dos outros.

---

<sup>4</sup> Hábito implica tradição.

Sobre conceitos weberianos e suas definições, listam-se os conceitos trazidos no contexto desta pesquisa, acrescentando-lhes outros autores, como Bobbio (2000) e Parsons (1963) que, com base em Weber, também contribuem para o trabalho.

(a) Convenção — definida como uma ordem em que os desvios do comportamento esperado são vistos com desaprovação, desempenhando um papel importante no conceito de ética econômica.

(b) Relações comunais — sentimento de fazer parte de um mesmo conjunto; e Relações associativas — acordo racional que envolve interesses.

(c) Racionalidade formal — presa ao uso do dinheiro e em que o cálculo é possível; e Racionalidade substantiva<sup>5</sup> — ligada a ambigüidades, como valores éticos e políticos.

(d) Dominação — probabilidade de que uma ordem, com um teor específico, seja obedecida por um grupo de pessoas.

(e) Poder — relacionado com o poder político, trata-se da ideia do poder que um homem pode exercer sobre outros. Assim, o autor estabelece três tipos de relação de poder: luta, concorrência e seleção. Na luta, uma das partes de uma relação social está disposta a pugnar para impor seu ponto de vista; na concorrência, trata-se de uma medida pacífica que visa a controlar as oportunidades que são do interesse de muitos; na seleção, os agentes seriam antagonistas, mas como não têm consciência de suas ações dirigem-se uns contra os outros. Para Weber, a ideia de poder está relacionada com a ideia de dominação. O autor aproxima os conceitos de dominação e luta, definindo dominação como a probabilidade de uma ordem com teor específico ser obedecida por um grupo de pessoas.

(f) Legitimidade para Bobbio (2000) — o princípio da legitimidade requer que a observância externa seja explicada fazendo referência a um ato interno do observante, o qual obedece à norma porque assume o conteúdo do comando como máxima do próprio comportamento. Há identificação do observante com a observância externa. O conceito está relacionado com poder, e a política aparece como um sistema de alimentação de “baixo para cima”, que surge com base na aceitação de que o poder conferido e exercido é apropriado. Esse autor adverte que a perpetuidade do poder tem na legitimidade a explicação para a continuidade da ordem, já que a habitual obediência a comandos soberanos significa que os seguidores das normas estão convencidos de sua legitimidade.

---

<sup>5</sup> Note que essa definição difere da de teoria econômica convencional. Em Fiani (2011), lê-se que o indivíduo apresenta racionalidade substantiva, pois teria, de acordo com a Teoria das Expectativas Racionais, uma capacidade ilimitada para acumular, processar e transmitir toda a informação que for necessária para promover as transações que interessem a seu objetivo.

(g) Influência para Parsons (1963) — definida como um modo de persuasão, ou ainda, como forma de obter resultado por meio da interação. O autor apresenta ainda formas de influências positivas (as duas primeiras) e negativas (as duas últimas):

- Induzir alguém a aceitar alguma coisa que ela queira, de forma que aceite estar em conformidade com o objetivo da indução.
- Persuadir, oferecendo razões pelas quais seria uma coisa boa estar em conformidade independentemente de vantagens situacionais.
- Dissuadir sugerindo que a não conformidade poderá acarretar algo de mal para a pessoa.
- Fortalecer um compromisso, mostrando como seria errado recusar a conformidade.

Para Weber (1978), a política e a economia estão tão associadas que podem, e muitas vezes devem, ser analisadas em conjunto. Política é definida como a luta por uma parte do poder ou por influência na distribuição de poder, seja entre estados, seja entre grupos de pessoas no interior de um único estado. A ordem econômica é mantida, em última instância, pela ordem política e, conseqüentemente, há e deve haver o uso da coerção, pois ela existe por trás de toda a ordem econômica. Uma organização política é sempre uma organização política dirigente (do conceito de dominação) que regulamenta não apenas a economia, como também as interações das pessoas num determinado território.

Sobre as relações entre economia e política, é central o conceito de dominação tipificado como legal, tradicional, carismático e feudal; essa categorização diferencia os tipos de dominação quanto à natureza de sua legitimidade e quanto ao tipo de administração imposta.

Legitima-se a dominação legal por meio da lei e da obediência à lei. A pessoa no comando não é objeto de obediência, e sim a lei que ela representa. A burocracia, tipo de administração exercido pela dominação legal, é insuperável em termos de eficiência, rapidez e previsibilidade; ela favorece uma desumanização considerada virtude pelo capitalismo.

Diferentemente do tipo anterior, burocrático, a dominação carismática influencia o indivíduo internamente em razão da capacidade extraordinária, incomum à vida cotidiana, e, assim, torna-se obedecida por seguidores ou discípulos. Quanto ao tipo de administração, o carisma conflita com a ideia de lucro e vive de fontes “alternativas”, como doações e outras contribuições voluntárias. A acomodação desse conflito de posturas (em relação ao carisma e ao lucro) dá-se, principalmente, como consequência da falta de racionalidade econômica e, por conseguinte, da necessidade de adaptação às forças econômicas; entretanto esse processo

inexorável de rotinização (tentativas sistêmicas de gerar lucro) leva o movimento carismático para outro tipo de tradicionalismo econômico: o patrimonialismo ou feudalismo. Finalmente, sobre o carisma, para Weber, ele não é duradouro, pois as atividades econômicas precisam ser repetidas no decurso do tempo para se tornarem estáveis como estruturas sociais.

A dominação tradicional é mais complexa que os tipos acima descritos, pois pode apresentar diversas formas; entretanto essas múltiplas formas apresentam um denominador comum: a tradição é sagrada, as ordens são obedecidas e legitimadas porque é assim que sempre foi e deve ser; nesse ambiente, o governante segue a tradição ou ainda pode ser livre para fazer o que quiser. Nessa administração, dá-se um tipo de patriarcalismo primitivo, conservador, que evolui para o patrimonialismo, forma mais importante de dominação tradicional que considera todos os direitos políticos e econômicos com seus direitos pessoais e, ainda, em que o governante pode assumir facilmente o papel de pai do povo.

Finalmente, a dominação feudal, ou feudalismo ocidental, é descrita como uma categoria única com origem tanto no patrimonialismo, quanto no carisma. Embora reconheça as relações de hereditariedade do feudalismo, Weber aponta como fundamental a relação legal-social entre o senhor e seu vassalo, os quais, quando ligados por um contrato, prometem conceder o direito à terra (o primeiro) e comprometer-se com lealdade e a prestação de serviços (o segundo). Entretanto esse contrato não é um contrato comercial comum, ele contém sentimentos de honra e *status* que são característicos do feudalismo. A administração é controlada pelos vassalos que se tornam os donos da terra e têm os próprios poderios militares, gerando uma instabilidade crônica nessa relação já que somente a lealdade poderá impedi-los de romper com os senhores. Nota ainda Weber que o senhor feudal mostra uma indiferença típica do aristocrata pelos negócios, desprezando o “utilitarismo comercial-burguês” — esse fato favorece o tradicionalismo econômico.

Antes de finalizar a explanação de Weber sobre as relações da economia com a política, deve-se ressaltar que Swedberg (1998) aponta a ideia weberiana de propriedade como uma instituição. Weber não conceitua instituição, já que seu interesse é entender os diferentes tipos de propriedade que existiram no decurso da história. Dessa forma, a associação de propriedade/instituição é feita com base na análise da ação socioeconômica em que a propriedade inclui noções de apropriação e de relação social fechada (aquela que exclui ou limita a participação de certas pessoas).

No ambiente do século XIX, quando Weber escreve parte de seu trabalho, o autor fala do surgimento do capitalismo ocidental ou capitalismo racional, afirmando que as formas anteriores a esse capitalismo eram vinculadas ao sistema político: um capitalismo político. O

surgimento do capitalismo racional para Weber pressupõe uma sociedade em que o sistema é favorável ao lucro, o tradicionalismo perdeu o espaço para uma economia organizada por empresas racionais que produzem para mercados de massa e visam ao lucro. Foi um processo gradual, longo (estendeu-se por vários séculos) e bastante complexo (incorporou dimensões culturais e institucionais), dado o nascimento de instituições econômicas. O nascimento do capitalismo dá-se com a dissolução das interdependências complexas que existiam entre camponeses e senhores e com a burguesia das cidades desenvolvendo o próprio poder e desafiando o domínio dos nobres. O estado patrimonial dominou até a Revolução Francesa, quando o estado burocrático moderno consolidou-se, o capitalismo beneficiou-se das guerras e lutas patrimoniais entre príncipes e entre eles e as classes sociais.

Para terminar esse resumo sobre Weber, destaca-se o desafio metodológico, apontado em Swedberg (1998), sobre a pertinência de utilizar-se a teoria contemporânea para analisar fenômenos da antiguidade. Weber repudia e considera enganosa a ideia de utilizar conceitos modernos (por exemplo: fábrica) para analisar sociedades pré-industriais. Entre os economistas da época, alguns consideraram essa afirmação como uma crítica à teoria econômica, outros julgaram que Weber queria dizer que não se poderia explicar sociedades pré-capitalistas sob a lente da teoria desenvolvida para a sociedade capitalista. Swedberg (1998) concorda com essa última possibilidade. Outra orientação metodológica a ser seguida para compreensão de seu trabalho é a afirmação (sobre a ética protestante) de que os fenômenos econômicos devem ser analisados também em termos de seu significado cultural; e esse significado, produzido socialmente, a ação econômica racional seria também social na sua condição de produto histórico<sup>6</sup>. Finalmente, alguns autores criticaram Weber por priorizar<sup>7</sup> a amplitude ante a profundidade quando posto diante do desafio metodológico de incorporar e entender as conexões entre a economia e os fenômenos sociais, políticos, religiosos, naturais, científicos e técnicos; as críticas ao trabalho, em geral, não foram elogiosas, mas positivas quanto ao esforço maciço das contribuições.

As ideias de governabilidade de Montesquieu e Weber se encontram no conceito de honra. Para o primeiro, a honra é o motor da Monarquia; para o segundo, é um sentimento característico do capitalismo feudal. Ambos abordam a lealdade como um instrumento que garantiria o equilíbrio entre as forças políticas no feudalismo (Weber) e na Monarquia (Montesquieu); entretanto somente Montesquieu fala da moderação como instrumento de governabilidade da aristocracia.

---

<sup>6</sup> Swedberg (1998:341).

<sup>7</sup> Os autores referem-se ao trabalho de Weber ao desenvolver a publicação *Grundriss der Sozialökonomik*.

## 2.2 O CONTEXTO INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

North (1990) define instituições com base na teoria econômica. Nesta pesquisa, trabalha-se com algumas das ideias de North (1990, 1991, 1994), discutidas em Hodgson (2006).

North (1990) *apud* Hodgson (2006), assim define as instituições:

Institutions are the rules of the game in society or, more formally, humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. In consequence they structure incentives in human exchange, whether political, social or economic... Conceptually, what must be clearly differentiated are the rules from the players. The purpose of the rules is to define the way the game is played. But the objective of the team within that set of rules is to win the game [...] Modeling the strategies and skills of the team as it develops is a separate process from modeling the creation, evolution and consequences of the rules.<sup>8</sup>

As limitações (*constraints*) de North (1990) são regras: (1) formais ou explícitas — Constituição, legislação, direitos de propriedade; (2) informais ou implícitas — convenções sociais ou normas. As regras formais representam uma parte pequena da soma de restrições impostas ao indivíduo para moldar suas escolhas. Para North (1990), a mudança institucional é um processo complicado, pois tanto pode ser consequência da alteração de limitações formais, as quais estão sujeitas à decisão do legislador, como das limitações informais, as quais são limitações culturais, muito mais impenetráveis, graças a seu enraizamento na sociedade.

North (1994, p. 360) reforça o elo da teoria neoclássica com o conceito de instituições por meio da NEI e do conceito de custos de transação:

[...] Institutions and the technology employed determine the transaction and the transformation costs that add up to the costs of production. It was Ronald Coase (1960) who made the crucial connexion between institutions, transaction costs and neoclassical theory. The neoclassical result of efficient markets only obtains when it is costless to transact. Only under the conditions of costless bargaining will the actors reach the solution that maximizes aggregate income regardless of institutional arrangements. When it is costly to transact, then institutions matter.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Instituições são as regras do jogo na sociedade ou, mais formalmente, as restrições concebidas pelos homens que estruturam a interação política, econômica e social. Em consequência, elas estruturam os incentivos nas trocas humanas, sejam elas políticas, sociais ou econômicas.... Conceitualmente, o que deve ser claramente diferenciado são as regras dos jogadores. O objetivo das regras é definir a forma como o jogo é jogado. Mas o objetivo da equipe nesse conjunto de regras é ganhar o jogo [...] Modelar as estratégias e habilidades da equipe uma vez que elas se desenvolvem é um processo separado de modelagem da criação, evolução e consequências das regras.

<sup>9</sup> As instituições e a tecnologia empregada determinam a transação e os custos de transformação, que se somam aos custos de produção. Foi Ronald Coase (1960), quem fez a conexão crucial entre instituições, custos de

Hodgson (2006, p.18), define as instituições como “[...] *systems of established and prevalent social rules that structure social interactions*”. Em seu desenvolvimento teórico, ele se apoia em vários *constructos* (blocos de conhecimento) — regras, estrutura social, comportamento, codificação, crença, intencionalidade e hábito<sup>10</sup> — e desenha o caminho lógico da transformação e durabilidade de uma instituição tendo como alicerce o *feedback* (o processo de retroalimentação) provocado pela capacidade da instituição de moldar e manter o “hábito” da sociedade, de quem recebe endosso, para reforçar seu poder e sua existência. Note-se ainda que, diferente de North (1990), em suas “regras”, Hodgson (2006) acomoda o conceito de informalidade não se restringindo à formalização de cunho jurídico.

Para Hodgson (2006), é importante encerrar a discussão sobre as definições que envolvem o estudo das instituições e chegar a um consenso sobre os termos utilizados. Entre as divergências existentes entre os dois autores — North (1990, 1991, 1994) e Hodgson (2006) — este solicita àquele que reconsidere suas ideias sobre os seguintes pontos: (1) confirmar ou não se uma organização pode ser também uma instituição e; (2) rever o uso do atributo de formalidade como inerente ao conceito de “regras”.

North (2006) *apud* Hodgson (2006) explica que seu interesse é no macroaspecto da organização, isto é, em seu papel como ator no processo de mudanças políticas, econômicas, institucionais etc. não em sua estrutura organizacional interna e afirma que, mesmo podendo, em casos especiais, considerar organizações como instituições, essa discussão não é relevante para seu trabalho. Hodgson (2006) assume que uma instituição pode ser também uma organização na visão dos dois autores.

Quanto à questão do atributo de formalidade do conceito de “regras”, North (2006) *apud* Hodgson (2006) considera as normas informais como normas de comportamento e não como “regras” que seriam formais se postas em vigor por meio das cortes. Normas informais teriam vigência por meio de parceiros que imporiam custos sobre aqueles em situação de não conformidade. Confirma-se, então, o dissenso entre os autores para a definição de “regras”.

A afirmação de North (2006) *apud* Hodgson (2006) sobre a diferença entre normas de comportamento e regras encontram-se com as ideias de Montesquieu (1748) mencionadas no início deste capítulo e repetidas abaixo:

---

transação e da teoria neoclássica. O resultado neoclássico de mercados eficientes só é obtido quando não há custos para transacionar. Somente sob as condições de negociação sem custos os atores alcançarão a solução que maximiza a renda agregada independentemente dos arranjos institucionais. Quando é caro transacionar, instituições são importantes.

<sup>10</sup> Tradução livre de *rules, social structure, behavior, codifiability, beliefs, intentionality and habits*.

[...] lei regula o ato do cidadão, e os costumes, o ato do homem; a diferença entre costumes<sup>11</sup> — práticas não estabelecidas por lei — e maneiras não se modificariam pelo uso da lei, melhor seria trocá-los por outros costumes e outras maneiras; seria adequado o uso da lei para modificar outras leis. As instituições não podem confundir lei, costumes e maneiras mesmo que sejam interligados.

A visão de North (2006) *apud* Hodgson (2006) sobre normas do comportamento, suportada por Montesquieu (1748) também está referendada por Weber em Swedberg (1998) quando este define convenção: “[...] uma ordem em que os desvios do comportamento esperado são vistos com desaprovação [...]”

Ainda se referindo às limitações informais e formais, North (1990) considera *path dependence* como um conceito-chave para o entendimento das mudanças econômicas no longo prazo; afirma que, ao levar para teoria neoclássica conceitos como informação incompleta, a *path dependence* torna possível conectar o micronível da atividade econômica com o macronível das instituições. Para North (1990), as mudanças incrementais nas instituições ocorrem porque organizações e empreendedores adquirem informações, conhecimentos e competências que fortalecem seus objetivos. A *path dependence* estabelece-se na instituição porque promove mecanismos de retorno que reforçam o caminho escolhido que está relacionado com as limitações informais.

As limitações informais são estabelecidas como parte da cultura e transmitidas ao conjunto da informação social. Esse código de comportamento imposto ao livre arbítrio pode limitar a possibilidade de existência de um comportamento maximizador por parte da instituição; para North (1990), as informações, depois de assimiladas e transformadas em processo cultural, impactam a forma como as instituições evoluem e são fontes de *path dependence*. Assim, a *path dependence* acontece porque o código de comportamento não existe simplesmente como uma extensão de regras formais: são incorporados à instituição pela própria escolha de assimilar determinado processo cultural e, por esse motivo, o processo não se modifica imediatamente pela existência de novas regras formais que exigem respostas.

North (1990) apoia-se na teoria da *path dependence*, que foi explicada por Davis (1985). Ao estudar a dependência tecnológica, este autor define *path dependence* como o conjunto de decisões do presente que é limitado pelas influências das decisões passadas, mesmo quando tais decisões não são consideradas.

Embora o estudo da NEI não seja o centro teórico do trabalho em tela, relembrem-se, neste capítulo, algumas das principais contribuições de seus expoentes. Coase (1937, 1960) critica a ausência da teoria do “velho institucionalismo” e a noção tradicional da economia

<sup>11</sup> Para Durkheim (1892, 2008, p.53) costumes “não são criados deliberadamente, são engendrados por causas que produzem seus efeitos quase sem o conhecimento dos homens”.

neoclássica de considerar a firma como uma função de produção. Muito mais do que uma relação mecânica entre um vetor de insumos e um vetor de produtos, associada a uma determinada tecnologia, a firma é uma relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como a parceria informal. Com essa crítica, o autor rompe com a tradição neoclássica, mantendo o comportamento maximizador, e amplia-a, passando a considerar outro tipo de custos, isto é, além dos custos de produção, aponta a importância dos custos de transação, os quais foram definidos por Arrow (1985) como custos de mover o sistema econômico. Williamson (1975, 1985, 1996), que cunhou a expressão NEI, segue o trabalho de Coase (1937, 1960) dizendo que a decisão de organizar as transações na firma, oposta ao mercado aberto de comprar ou vender, depende dos custos relativos das trocas internas e externas. O autor considera central, para a análise dos custos de transação, a ideia de racionalidade limitada — contrária à visão neoclássica da racionalidade substantiva —, assim como os conceitos de incerteza e ativos específicos. Dessa forma, a natureza da firma é determinada pelos custos relativos da organização das transações na alternativa dos acordos institucionais. Williamson (1996, 2000, 2002) também contribui para a teoria definindo que as transações são realizadas entre os agentes econômicos — caracterizados pelo oportunismo — que se distinguem seja para trocar bens, seja para permutar serviços. Entre as ideias trazidas pela NEI, destacam-se os seguintes conceitos e citados neste texto:

1. Racionalidade limitada — aceita que o indivíduo tem limitações e, portanto, desconhece todas as informações que envolvem uma transação; tais limitações restringem a capacidade humana de acumular, processar e transmitir informações para a tomada de decisão Williamson (1975);
2. Oportunismo (WILLIAMSON, 1975) — busca do autointeresse com avidez;
3. Incerteza (WILLIAMSON, 1975) — efeitos não previsíveis, não passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida;
4. Ativos específicos (WILLIAMSON, 1996) — aqueles que pela especificidade não atendem ao normalmente encontrado em mercados de compra e venda e requerem uma estrutura de governança que fomente a manutenção do contrato, pois um rompimento contratual causaria grandes perdas já que a especificidade não permitiria a fácil substituição das partes ou do ativo.

Note-se que, apesar da NEI aproximar o interesse da ação social, assim como o fez Weber, incorporando instituições, suas definições de racionalidade e incerteza diferem

daquelas weberianas. A incerteza, para Weber, relaciona-se com a oportunidade contida na utilidade; para a NEI, a incerteza, prioritariamente, aproxima-se da ideia de complexidade e distancia-se da incerteza calculada pela probabilidade.

A discussão sobre instituições, hábitos e regras, firmas e transações é basilar ao estudo da governança que, por sua vez, pode ser definida como a competência da instituição ou da firma de praticar as decisões tomadas ou, em outras palavras, a sua capacidade. Envolve a natureza da autoridade exercida, de modo a propiciar as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução de seus arranjos e transações. Entretanto, antes de prosseguir no capítulo, é importante distinguir instituições/organizações, organizações não governamentais (ONGs) e firmas, de acordo com a visão dos autores:

- a) Instituições/Organizações — as regras do jogo na sociedade (NORTH, 1990 *apud* HODGSON, 2006);
- b) Firma — a relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos, sejam explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal (COASE, 1937);
- c) ONG — não fornecedora de bens ou serviços, seu produto é um ser humano modificado, já que a ONG é um agente de mudança humana (DRUCKER, 1990).

Especificamente as ONGs, de acordo com Drucker (1990), provocam mudanças que requerem muito mais do que um usuário final: exigem um multiplicador. Diante de tamanha responsabilidade, a gestão dessas organizações carece de necessidades específicas que as permitam: (1) criar identidade e atingir os objetivos de sua missão os quais as distinguem das empresas e do governo; (2) desenvolver estratégias necessárias voltadas a entregas de valor à sociedade; (3) obter os recursos necessários à realização de suas tarefas. Mesmo considerando as especificidades do Terceiro Setor, Drucker (1990) ensina que liderar uma ONG com sucesso, assim como uma empresa, requer antever crises para assegurar a capacidade de ajuste. Para o autor, o segredo é não se acomodar; é, ao contrário, organizar-se para a inovação em busca de oportunidades internas e externas. Ainda sobre a gestão, adiciona que há necessidade da fixação de metas específicas no que diz respeito a entregas de valor às pessoas e que essas metas precisam ser elevadas constantemente, como em um processo de melhoria contínua, pois, caso isso não aconteça, o desempenho da instituição cairá em razão do peso da própria incapacidade de modificar a sociedade.

No que concerne ao financiamento das “organizações sem fins lucrativos”, o autor propõe uma diferenciação entre “levantamento de fundos” e “desenvolvimento de fundos”<sup>12</sup>. Ao tornar-se prisioneira da primeira modalidade, pejorativamente chamada de “pires na mão” a instituição entrará em crise, já que a finalidade de sua estratégia seria o levantamento de recursos que possibilitasse a realização da missão organizacional sem subordinar-se a isso. Assim ela teria, com o “desenvolvimento de fundos”, o objetivo de criar um público que a apoiasse porque nela percebe valor. Nesse cenário, no qual a organização bem-sucedida é aquela percebida como geradora de valor, a prestação de contas à sociedade torna-se vital para alimentar o ciclo virtuoso do “desenvolvimento de fundos”. Entretanto a transparência nem sempre acontece, pois as instituições são propensas a olhar para dentro de si mesmas, percebendo-se como um fim em si mesmo, tendendo à burocracia e ao rito processual, que substitui o questionamento e o foco quanto à execução da missão pela obediência às regras e ao rito administrativo. Ainda sobre esse assunto, Drucker acrescenta que, para “as organizações sem fins lucrativos”, a estratégia de *marketing* deverá integrar o cliente e a missão, distinguindo as causas morais das econômicas. Ao administrar-se uma ONG, é necessário lembrar-se constantemente de que o resultado está sempre fora e não dentro dela.

Com base no apresentado sobre instituições, organizações e organizações não governamentais e firmas, é possível afirmar que tanto uma firma, quanto uma ONG podem ser instituições ou organizações; mas uma firma não pode ser uma ONG, pois esta — diversa daquela — não visa a lucro. Note-se, também, que a ideia de burocracia de Weber (SWEDBERG, 1998, p. 119) está presente no caule da burocracia existente nas ONGs cuja presença leva à obediência a liturgia administrativa em que prevalece a visão para dentro e não para fora da organização.

### 2.3 O CONTEXTO PROPOSITIVO DA SUSTENTABILIDADE

No século XX, testemunha-se o início da discussão sobre responsabilidade social, meio ambiente, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Pela revisão da literatura, mostra-se que esse movimento de transformação da sociedade dá-se em dois planos: o micro das organizações e o macro da ONU e de outras organizações multilaterais. O processo inicia-se no micropiano com a discussão sobre responsabilidade, hoje chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC), e, após a década de 1960, com as questões ambientais sob a

---

<sup>12</sup> Do inglês, *fundraising* e *fund development*.

liderança da ONU, os planos micro e macro caminham em paralelo até que a adoção da Convenção da Sustentabilidade torna ambos *stakeholders* de um único processo.

O primeiro registro sobre RSC data de 1919 quando da decisão da Suprema Corte de Michigan no Caso *Dodge x Ford Motor* sobre a prevalência do interesse do acionista quando da decisão de investimentos com retorno do curto e longo prazos (JOHNSON, 2011). Assim decidiu a Corte: (a) o objetivo de uma empresa seria o lucro dos acionistas; e (b) ela não interferiria nas decisões pertinentes à administração dos negócios. Na década de 1930, dois professores de Direito americano, Adolf Berle Jr. A. e E. Merrick Dodd Jr. (MACKINTOSH, 1999) debatem novamente sobre “responsabilidade”, trazendo a público a questão sobre “a quem as empresas devem responder”. Para o primeiro, as empresas seriam responsáveis por responder aos acionistas e, para o segundo, por responder não só aos acionistas, mas também à sociedade em que operam.

O debate permaneceu obscuro, esvanecido com as preocupações da grande depressão e das grandes guerras, renascendo em 1950 com a questão do crescente poder das corporações na sociedade e na política; nesse momento, Bowen (1953) destaca a responsabilidade social dos executivos. Na administração, Drucker (1958) marca os fundamentos modernos ao afirmar que as corporações são as instituições representantes da sociedade contemporânea e seu poder garante-lhes uma dimensão social e política. Para Drucker (1958), o gerente e/ou diretor deveria atuar com grande escopo de ações para garantir o papel sociopolítico da empresa. Barnard (1958) também trata das funções dos executivos.

As ideias do debate da década de 1930 e os ensinamentos de Drucker (1958) são resgatados na década de 1960, marcada por grandes conflitos sociais nos Estados Unidos, gerados pelos protestos contra a Guerra do Vietnã. Entra no debate Davis (1960, 1973) advogando que decisões empresariais deveriam ultrapassar os interesses econômicos e técnicos da firma e cunhando a ideia de *The Iron Law of Responsibility* em que as responsabilidades dos executivos deveriam ser proporcionais ou os poderes, pois quem não utilizar seu poder de acordo com o que a sociedade considera “responsável”, no longo prazo, irá perdê-lo. A ideia de *Iron Law* leva à discussão sobre a responsabilidade da empresa para Friedman (1970) que marca sua posição contrária a esse novo papel exigido das corporações com o artigo “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”. Nem todos os autores comungavam com as opiniões de Friedman (1962, 1970). A questão do retorno de longo prazo *versus* o de curto prazo toma força com Eells e Walton (1974) em uma terceira edição do livro *Conceptual Foundations for Business* onde defendem um movimento que dá às empresas um papel de apoiar e melhorar a ordem social. Em 1971, o *Committee for*

*Economic Development* (CED) afirma que as empresas estão sendo exigidas a cumprir novos papéis e inclui as questões ambientais e sociais (como a pobreza) entre tais papéis; o CED publica *Social Responsibilities for Business Corporation*. Ainda nessa época, Johnson (1971) assume a multiplicidade de interesses que convergem na empresa e inclui outros atores, além dos acionistas, deixando a semente da Teoria dos *Stakeholders* que nasce na década de 1980.

Finalmente, na cena acadêmica, na década de 1970, a terminologia e as definições para o que hoje se configurou chamar de RSC eram diversas e confusas. Carroll (1979) sugere definições e classificações para o conceito, diferenciando o significado de expressões como “responsabilidade social, resposta social (*corporate social responsiveness*)” e definindo RSC como o que abraça os aspectos econômicos, éticos (além da legislação) e filantrópicos os que são definidos pelas normas sociais e expectativas da sociedade (Carroll 1979). Interessante notar que a definição de RSC vai ao encontro da definição de convenção de Weber (1978) e do conceito de limitações institucionais de North (1990), ou seja, normas e convenções informais sem base jurídica.

A discussão da RSC continua com os autores esgrimindo suas ideias, contra e a favor, sobre as novas responsabilidades, a natureza do capitalismo, a responsabilidade dos executivos e o papel das empresas perante a sociedade. Na década de 1980, registram-se dois grandes nomes nessa discussão: Drucker (1984) e Freeman (2010). Drucker vai além dos autores da época, afirmando que RSC e lucro são compatíveis e que a empresa deveria converter RSC em oportunidade. Freeman (2010) torna expoente a Teoria dos *Stakeholders* trazendo para a literatura processos para identificação de *stakeholders* e de sua influência no presente e no futuro; define também os *stakeholders* como “grupos que podem afetar ou são afetados pelo resultado atingido pelos objetivos da organização”.<sup>13</sup>

No campo das finanças, nos Estados Unidos, a falência da empresa Enron, em 2001, e as acusações de corrupção geraram, em 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley* que reforça o conceito RSC com foco na transparência, na responsabilidade civil (*liability*) e na governança corporativa.

A RSC toma definitivamente seu lugar no macropiano em 2000, na Conferência de Lisboa, quando 15 países da Comunidade Europeia desenvolvem uma estratégia conjunta para reforçar a coesão social; em 2001, a Comissão Europeia lança o *Livro verde* para promover, na Europa, a responsabilidade social das empresas<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> No original “*those groups who can affect or are affected by the achievement of an organization’s purpose*”.

<sup>14</sup> <[http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index\\_pt.htm#2001](http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm#2001)>.

Quanto ao movimento ambiental, nos EUA, a publicação de *Silent Spring* por Carson (1962), denunciando a exterminação de pássaros como consequência da pulverização de substâncias químicas no ambiente, marca o início de uma nova era. Nesse momento, também no mundo, as questões ambientais tomam a agenda da sociedade e várias conferências sobre o tema são organizadas pela ONU.

Entre as principais conferências ambientais, a publicação do Relatório do Clube de Roma por Meadows (1972) e a realização da Conferência de Estocolmo, que produziu a Declaração do Meio Ambiente, fixam o início das políticas ambientais no âmbito do desenvolvimento (CARVALHO, 2009). De acordo com Haas (2002), essas conferências ambientais contribuíram para: (a) gerar uma mobilização social de larga escala<sup>15</sup>; (b) para educar/incutir a norma entre os múltiplos atores<sup>16</sup>; (c) converter gradualmente as normas vigentes em regras de North (1990); (d) inovar na abordagem multilateral na questão ambiental, demonstrando a interdependência do tema entre as nações; (e) produzir declarações e planos de ação para atividades subsequentes.

A Conferência de Estocolmo de 1972 deixou a semente para a negociação de tratados internacionais, como o Protocolo de Quioto, que entra em vigor em 2005, visando à redução de emissões de gases de efeito estufa, e o Protocolo de Montreal, que passa a vigorar em 1989, objetivando a eliminação da produção e do uso de gases que comprometessem a integridade da camada de ozônio. O Protocolo de Montreal aproximou definitivamente os planos macro e micro na discussão ambiental e é tido como o grande caso de sucesso entre os Acordos Multilaterais Ambientais (MEA) em razão do sucesso de sua conformidade entre as indústrias.

Nas décadas de 1980 e 1990, a ideia de desenvolvimento sustentável se soma à questão ambiental. No início, o desenvolvimento sustentável envolveria a construção de um mundo melhor por meio dos pilares sociedade e ambiente; posteriormente, é adicionado o pilar economia. O conceito de desenvolvimento sustentável tem sua definição formal no “Relatório *Brundtland*”, publicado em 1987, pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento Sustentável que assim o define: “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras”.

A Conferência Rio-92 é marcada pela adoção da Agenda 21 para o Desenvolvimento. De acordo com Haas (2002, p. 75), a Agenda 21 foi organizada de forma a espelhar uma

---

<sup>15</sup> Haas (2002, p. 75).

<sup>16</sup> Haas (2002, p. 74) refere-se ao método do construtivismo utilizado pela Escola das Relações Internacionais.

matriz de problemas e para facilitar o entendimento das interfaces entre as atividades humanas e o ambiente. Segue-se a Conferência de Copenhague, em 1995, validando os três pilares do desenvolvimento sustentável (sociedade, ambiente e economia); em 1997, firma-se o Tratado de Amsterdã em que a Comunidade Europeia formaliza o compromisso de adotar a política de desenvolvimento sustentável para seu território; também em 1997, a Conferência de Quioto, com a assinatura do Protocolo com o mesmo nome, reforça entre os países industrializados a necessidade de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em pelo menos 5% em relação aos valores de 1990; em 2002, na África do Sul, realiza-se a Conferência Rio +10, em que se define um plano de ação que destaca, entre outros pontos, o combate à pobreza e a importância da gestão dos recursos naturais. Em 2012, a Rio+20 destaca-se pelo fomento à implantação da economia verde.

O conceito de desenvolvimento sustentável leva às empresas a ideia de sustentabilidade, que se soma a outras questões voltadas para a responsabilidade social e o meio ambiente. Nessa esfera, autores, como como Elkington (1997, 2001), Hart (1997, 2006) e Esty (2006), que serão apresentados mais a frente neste texto, lideram as principais discussões. Instrumentos de monitoramento tornam-se importantes ferramentas de comunicação, entre esses: *Global Report Initiative* (GRI)<sup>17</sup> e o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)<sup>18</sup>.

Finalmente, durante os séculos XX e XXI, a sociedade pôde e pode testemunhar o nascimento da Convenção da Sustentabilidade que emerge, no macropiano, no caule das questões ambientais liderada pela ONU e outros organismos internacionais multilaterais até desaguar nas empresas, no micropiano, as quais consolidavam as questões sobre a RSC já reconhecidas pelas lideranças globais. Hoje, a negociação entre os planos — macro e micro — apresenta uma articulação de interesses que pode ser explicada da seguinte forma: no macropiano, necessita-se que as políticas propostas para o desenvolvimento sustentável sejam materializadas no micropiano, visando à mais pronta adoção, e influenciem os agentes de mudança representados por organizações, movimentos sociais, academia e a política pública em geral; por outro lado, governos, organizações, academia e movimentos sociais em geral influenciam as políticas do macropiano, advogando seus interesses de forma a reforçar a

---

<sup>17</sup> A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos que promove a Sustentabilidade econômica, ambiental e social. GRI fornece para todas as empresas e organizações uma estrutura abrangente de relatórios de Sustentabilidade, que é amplamente utilizado em todo o mundo. Fonte: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

<sup>18</sup> O objetivo da Convenção do Clima é conseguir a estabilização das concentrações de gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera a um nível que evite uma perigosa interferência antropogênica no sistema climático. A publicação do Relatório Inventário de Emissões de GEE é feito por países e empresas.

aversão ao risco e a imagem positiva na sociedade. Em suma, os articuladores dos planos têm papéis e interesses diferentes na construção do desenvolvimento sustentável; portanto uma análise mais apurada do papel de cada ator pressupõe a investigação sobre o posicionamento em cada um desses planos.

Sobre a sustentabilidade e seus pilares, as principais leituras são oferecidas por Elkington (1997, 2001), Hart (1997, 2006) e Esty (2009).

Esty (2009) afirma a importância de construir-se *Eco Advantages* que, para serem atingidas, prescindem da inclusão das questões ambientais na estratégia corporativa. O autor lista entre as principais justificativas para *Eco Advantages*: (1) o potencial de gerar benefícios no topo da cadeia produtiva por meio da inovação; (2) a gestão da redução de custos e riscos; (3) o valor agregado gerado pela bandeira ambiental. Destaca-se, no trabalho de Esty (2009), a ideia de que, para as empresas, os elementos tradicionais que compunham as vantagens comparativas tornaram-se *commodities* e, assim, tornar-se verde seria vital para que as organizações pudessem trilhar a trajetória da inovação, criar valores corporativos duradouros e construir um novo patamar de vantagens comparativas.

Quanto a esse aspecto, observa-se, em Esty (2009), que a política de sustentabilidade — representação de *Eco Advantage* — pode ser entendida como uma capacidade dinâmica da organização, conceito apresentado por Teece (2007) como uma metacompetência que transcende a competência operacional da empresa. Entretanto o desenvolvimento de *Eco Advantages* antecede a competência empresarial; pois, afirma Esty (2009), é a pressão externa das partes interessadas que faz a organização abraçar políticas de sustentabilidade.

Ainda sobre as partes interessadas que exerceriam a pressão que leva à mudança, definem-se cinco categorias: (1) reguladores e grupos ambientais; (2) formadores de opinião e cientistas; (3) fornecedores e competidores comerciais que operam no ambiente “negócio a negócio”; (4) consumidores e comunidade; (5) investidores e analistas de risco.

Para Esty (2009), o modelo das cinco forças de Porter (1979)<sup>19</sup>, embora ainda muito importante para o mundo dos negócios, não contempla essa nova competição que se tornou mais feroz com a globalização. Assim, como a estratégia dos negócios é dinâmica, é imperativo, hoje, para a organização perguntar-se quem são as partes interessadas no negócio e como elas se relacionam com as questões ligadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável.

---

<sup>19</sup> As cinco forças de Porter (1979) são: (1) rivalidade entre os concorrentes; (2) poder de negociação dos clientes; (3) poder de negociação dos fornecedores; (4) ameaça de entrada de novos concorrentes; (5) ameaça de produtos substitutos.

Hart (1997) destaca a importância de enfrentamento das questões ambientais como parte da estratégia de uma organização, e não somente como redução de custo de produção ou processo de reengenharia, devendo a primeira favorecer uma economia global sustentável ante as demandas do planeta e a construção de novas oportunidades de crescimento. Hart (1997) defende que será por meio dessa “nova” visão estratégica que as empresas migrarão da condição de seguidoras da “revolução verde”<sup>20</sup> para sustentáveis. Nesse novo desenho, as empresas sustentáveis consideram o planeta como o contexto de seus negócios, perguntando-se sobre seu papel no problema e na solução das questões ambientais e sociais, expandindo o foco de seu alcance para o exterior. Para Hart (1997, 2006), há três economias: a do mercado, representada pelo consumo afluente; a tradicional, excluída do consumo pela renda; e a da natureza, que inclui os recursos ambientais renováveis ou não renováveis que suportam o mercado. Somente pela integração dessas três economias é que a sociedade será sustentável e, assim, será objetivo da “nova” visão estratégica moldar um novo padrão de relacionamento com clientes, fornecedores, órgãos reguladores e partes interessadas. Os empresários deverão ser capazes de mudar a preferência de seus clientes, gerando demanda por produtos e serviços mais sustentáveis, e também educadores e não somente comerciantes.

Hart (2006) avança seu trabalho para o conceito de transatividade radical — um ambiente sustentável em que a economia tradicional se torna consumidora. Esse seria o grande desafio da economia sustentável: incluir e competir com o não consumo. Toma-se emprestado do trabalho de Hart o conceito de *native capability*<sup>21</sup>, definido como uma competência empresarial cujo exercício tornaria a “empresa nativa”, a qual, por sua vez, é definida como aquela que busca o diálogo com as partes interessadas estabelecidas na base da pirâmide social. Como no modelo vigente, essas partes não têm qualquer conexão com a organização; a *native capability* é um componente da sustentabilidade cuja função é impulsionar o diálogo.

Consolida-se, assim, a visão de que a sustentabilidade se constrói em uma esfera que se encontra além daquela das melhorias incrementais associadas à prevenção da poluição e ao manejo de produtos (ecoeficiência). Caso a organização seja incapaz de mover-se em direção a esse novo patamar (ecoeficácia), ela perpetuará sua estrutura da “revolução verde” em que buscará melhorias contínuas em vez de inovação. A empresa sustentável necessita estabelecer

---

<sup>20</sup> Revolução verde — expressão, criada em 1966, para denominar as inovações tecnológicas na agricultura que visavam à obtenção de maior produtividade por meio do desenvolvimento de pesquisas em sementes, fertilização do solo, utilização de agrotóxicos e mecanização no campo que aumentassem a produtividade.

<sup>21</sup> A expressão *native capability* não foi traduzida na versão em português do livro *Capitalismo na encruzilhada* como uma competência, e sim diretamente traduzida como “empresa nativa”. Nesta tese, fazemos essa diferença.

uma nova lógica de funcionamento, baseada em uma visão global do sistema que carece de rupturas e não de melhorias contínuas. Nesse contexto, Hart (2006) cita a “destruição criativa” de Schumpeter (1943):

O problema geralmente visualizado é como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é como ele cria e destrói essas estruturas.

No que concerne à *native capability*, Hart (2006) busca, na abordagem schumpeteriana, o valor da inovação, pois, ao propor o diálogo das empresas com as partes interessadas da base da pirâmide como forma de gerar conhecimento sobre os problemas e as possibilidades locais, assevera que a inovação é necessária para gerar o “entendimento de mão dupla” que tornaria a empresa nativa e para provocar outras inovações consequentes do processo de ruptura. Essa ideia condiz com a afirmação de Drucker (1990) para quem o conhecimento que levará a empresa ao sucesso estaria do lado de fora e não do de dentro, sendo, portanto, necessário desenvolver uma nova capacidade nativa para complementar outras competências já existente, tais como eficiência global, receptividade nacional e transferência de aprendizado. Em relação às organizações internacionais, Hart (2006), em sua visão, aponta que a melhor opção seria unir melhores práticas globais com conhecimentos locais recém-descobertos; quanto à transmissão desse conhecimento, o autor, em analogia às ondas de rádio, afirma que a transmissão se daria por meio da ampliação da faixa da “frequência corporativa”.

No que concerne ao ambiente organizacional, há, no trabalho de Hart (2006), uma perspectiva penrosiana da firma<sup>22</sup> na qual o momento atual define a coleção de recursos produtivos e a construção do futuro acontece quando da solução da divergência entre o conjunto de recursos do presente e outro necessário para a construção do futuro, sempre observando que, quanto maior a divergência entre presente e futuro, maior será a tensão criativa.

Em Elkington (1997, 2001), a economia da sustentabilidade baseia-se no *Triple Bottom Line* (TBL) — os três *Ps* (*people, planet, profit*) —, apoiada numa agenda corporativa que se fundamenta não somente no valor econômico agregado pela empresa à sociedade, seu benefício social, mas também nos valores ambientais e sociais que a empresa agrega ou retira da sociedade. Essa nova agenda impõe-se sobre alicerces voltados para competição, valores intangíveis, transparência, aplicação completa do conceito de ciclo de vida, construção de

---

<sup>22</sup> Visão Baseada em Recursos (VBR) de Edith Penrose: "Os serviços que produzem os recursos dependem da forma como são usados. Exatamente o mesmo recurso pode prover diferentes serviços dependendo da forma que seja usado ou combinado com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos."

parcerias “simbióticas”, adesão a resultados de longo prazo e governança corporativa inclusiva. Para o autor, a agenda TBL é o resultado de três grandes ondas ambientais que atingem a sociedade desde 1960: a primeira trouxe o entendimento da limitação da oferta de recursos naturais ante a previsão da demanda, fazendo com que as empresas iniciassem um movimento de conformidade em face de novas exigências legais; a segunda, uma visão de que o processo e os produtos deveriam ser mais sustentáveis, o que tornou as empresas mais competitivas; a terceira assumiu que o desenvolvimento sustentável requeria profundas mudanças na governança das corporações e no processo de globalização, reposicionando o foco na sociedade em busca da criação de novos mercados como instrumento de inclusão.

Para Elkington (1997), há quatro tipos de empresas ou cadeias de valor, que se distinguem na trajetória evolucionária que ele denomina de “economia da crisálida”. Os tipos de empresa refletem comportamentos análogos ao do gafanhoto, da lagarta, da abelha e da borboleta dos quais apresentam as seguintes características: (1) gafanhotos adotam modelos de negócios que não são sustentáveis no longo prazo e seus impactos alcançam a esfera regional, às vezes global, desafiando os reguladores cujo poder se restringe ao local jurisdicional; (2) lagartas produzem impactos locais e seus modelos de negócios são insustentáveis se considerado um mercado inclusivo em que todos são consumidores: nesse caso, o desafio para os reguladores é facilitar ou mesmo criar condições apropriadas de mudança; (3) borboletas são empresas pequenas, consideradas modelos, mas que têm modelos de negócios que poderão tornar-se menos sustentáveis com o crescimento da empresa; (4) abelhas são empresas com modelos de negócios baseados na inovação constante, compromisso com a sustentabilidade e capacidade de reduzir os impactos de empresas lagartas na cadeia de suprimentos.

Na política pública, entre as implicações da economia da crisálida, ou seja, a necessidade de os reguladores caminharem além da abordagem tradicional da proteção ambiental, encontram-se: (a) a criação de novas tecnologias que deverão gerar impacto e ruptura; (b) as externalidades, causadas pelas rupturas a serem internalizadas; (c) a necessidade de incluir novas partes interessadas no processo de ruptura; (d) a premissa de que acontecimentos anteriores à inovação produzirão uma nova agenda de prioridades que se integrará aos processos e aos modelos de negócios; finalmente, (e) a criação de uma agenda fomentadora de novos modelos de negócios e tecnologias responsável por reiniciar a “roda de aprendizado” que reforça a alimentação positiva.

Freeman (2010) é trazido a esta pesquisa para explicar a gestão de *stakeholders* com base em uma teoria que visa a gerir mudanças de forma mais efetiva. Segundo Freeman

(2010), o conceito de *stakeholder* nasce como resposta aos problemas ocasionados por questões impostas pela demanda da RSC<sup>23</sup> e, prioritariamente, da necessidade de atribuir menor ênfase à satisfação de proprietários (empresários ou acionistas), valorizando outros grupos, como comunidades, sociedade em geral e funcionários. No geral, o conceito destaca-se por abandonar a visão tradicional que considera um fluxo de relacionamento restrito ao circuito empresa/proprietário/fornecedor/cliente/funcionário, incluindo, na discussão, grupos não tradicionais à organização, inclusive aqueles que possam ser percebidos como adversários. O papel do *stakeholder* é ajudar a organização a desenvolver uma “nova configuração” que visa a atender demandas externas. Eis a definição do conceito de *stakeholder*: “[...] *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives*”<sup>24</sup> (FREEMAN, 2010, p. 46).

Em outras palavras, a gestão de *stakeholder* é um ponto da gestão estratégica cuja função é prover uma nova direção para a organização, uma transformação que vem de fora e que precisa estar refletida internamente. Freeman (2010), como Ansoff (1965), legitima o ambiente externo e seus atores na gestão da empresa trazendo a construção de nova estratégia. Com suas idéias, Freeman (2010) ratifica Hart (2006) e Elkington (1997), enfatizando-os na busca de diálogo com partes interessadas não consideradas pelo modelo vigente, e também Esty (2009) ao afirmar o papel da pressão externa.

Freeman (2010) assevera que uma organização com capacidade para gerir seus *stakeholders* deverá considerar que seu relacionamento com esses atores acontece em três níveis, os quais ele classifica de racional (quem são os *stakeholders* e quais são seus papéis); organizacional (observa os processos organizacionais utilizados pela organização, implícitos ou explícitos, e a aderência deles ao mapa de *stakeholders*); negocial (entende o conjunto de barganhas entre *stakeholders* e observa se esse conjunto de transações se alinha com as normas da empresa).

Esses processos de relacionamento da organização com seus *stakeholders* (racional, organizacional e negocial) deverão contemplar as turbulências causadas pelas novas mudanças nos ambientes externo e interno. O autor define mudanças externas como aquelas causadas pela emergência de novos grupos, eventos ou questões as quais não podem ser imediatamente entendidas pelo modelo vigente e diferencia a mudança externa da interna afirmando que a segunda não requer alteração na “visão de mundo” da organização. Em

---

<sup>23</sup> De fato, o conceito de *stakeholder* abraça não só a RSC, mas também a Teoria de Sistemas, a Teoria Organizacional, o Planejamento: temas voltados à gestão estratégica (FREEMAN, 2010, p. 32).

<sup>24</sup> “[...] qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos resultados atingidos pela organização”.

outras palavras, as mudanças no ambiente interno ocorrem no âmbito das normas do sistema em curso; embora careçam de ação, não desafiam o modelo vigente. Já as mudanças externas geram incerteza, pois contemplam grupos não tradicionais à organização e afetam a habilidade de seguir suas normas internas; quando uma mudança externa é internalizada pela organização, torna-se necessário redesenhar a visão organizacional para alterar o fluxo de relacionamento com os *stakeholders*.

Segundo Freeman (2010), a organização terá baixa habilidade de gerir seus *stakeholders* se não houver leitura apropriada das mudanças internas e externas e acomodação delas na análise do relacionamento racional, organizacional e negocial. O autor afirma que, na raiz dessa baixa habilidade, reside a necessidade de encontrar novas ideias, práticas e processos antes que quaisquer decisões sejam tomadas; já que o processo de mudança deverá ser capaz de produzir um novo conjunto de procedimentos que facilitem e conduzam o impacto causado pelo novo papel dos grupos externos na organização. Vale lembrar que a falta de processo interno torna a demanda externa um problema interno e é fonte de descontentamento.

Com base nesse descontentamento da organização diante do seu desconhecimento de processos que possam acomodar novos atores e suas demandas, Freeman (2010) destaca a importância da prática do “voluntarismo”<sup>25</sup>. Utilizando a Teoria dos Jogos, aponta o voluntarismo como uma alternativa ao “dilema do prisioneiro” e afirma que a única saída para manter a excelência na gestão de *stakeholders* é abraçar a postura de negociação voluntária como um valor. Para ele, não há melhor alternativa do que negociar antes que qualquer imposição externa afete a organização obrigando-a a ser conforme. Freeman (2010) refere-se à imposição externa, no sentido das regras de North (1990), isto é, leis e processos legais que obriguem a organização a dobrar-se à conformidade. Nesse sentido, também Freeman (2010) oferece, por meio do voluntarismo, um instrumento para análise da capacidade de resposta das organizações à pressão externa de Esty (2009).

Ainda para o autor, a organização ante uma nova demanda, proposta por um *stakeholder* externo, teria a opção de “jogar duro” ou negociar. A primeira opção levaria à escalada do problema implicando risco da conformidade fazer-se presente com base em uma demanda legal, e, em assim sendo, a conformidade seria fruto de uma falha da organização. A

---

<sup>25</sup> “[...] *Voluntarism means that an organization must on its own will undertake to satisfy its key stakeholders. A situation where a solution to a stakeholder problem is imposed by government or court is a failure* [...]” (FREEMAN, 2010, p. 74).

segunda opção, negociar, evitaria o “dilema do *stakeholder*”, pois libertaria a organização para ser livre para cooperar.

## 2.4 CONTEXTO ESPECÍFICO DO COI E DOS JOGOS

Quanto ao caso de estudo desta tese — o COI e a sua formação no pós-guerra — observa-se Chappelet (2008) que analisa a organização como um ator internacional do ponto de vista institucional e para tal recorre ao olhar da Ciência Política e das Relações Internacionais. Ele afirma que, apesar da evolução do esporte durante o século XX, somente em 1999, as fundações do COI foram abaladas, graças ao escândalo de corrupção, e que esse fato — somado a novas demandas do esporte, como *doping* e violência — conduziu à intervenção dos governos, demonstrando a fragilidade do COI e do movimento olímpico para lidar com essa nova agenda. Chappelet (2008), em seu trabalho, interpreta o modelo em cinco níveis, desenvolvido por Perez (2003)<sup>26</sup> para analisar governança corporativa, gestão corporativa, harmonização e metagovernança. A investigação, conduzida por Chappelet (2008), contribuiu para a discussão sobre o papel do COI na arena internacional do esporte, argumentando que o COI não seria o “senhor único” desse papel e que o sistema olímpico deveria ser analisado como um todo para efeito de governança do esporte. O autor complementa ainda que, para a adequada condução da governança, o COI deveria considerar a necessidade de obediência a cinco princípios fundamentais da política e da gestão: transparência, democracia, *accountability*, autonomia e responsabilidade social.

De acordo com Chappelet (2008), somente em 2004, e ainda de forma marginal, o termo “governança” foi incluído na Carta Olímpica (item 19.3.2) em razão da influência dos patrocinadores e da mídia norte-americana. Sobre a “transparência”, desde 2000, o COI publica relatórios sobre seus programas, mantém várias informações no *website*, convida jornalistas para reuniões, grava as sessões da Assembleia e transmite-as em circuito fechado. (Algumas informações são submetidas a um embargo temporal.) Quanto à “*accountability*”, o COI, apesar de distribuir recursos financeiros para COJOs, FIs e CONs (por meio da Solidariedade Olímpica), não controla a utilização desses recursos entre seus beneficiários.

Embora não fale de sustentabilidade, no que concerne à responsabilidade corporativa, Chappelet (2008) inclui a RSC como um subtema — “*metagovernance*” — do COI. Afirma que a instituição deveria tratar o assunto com extrema seriedade, considerando os

---

<sup>26</sup> Roland Pérez. Research about “global responsibility” in management. **Corporate Governance**, vol. 3, ISS 3, p.78-89, 2003.

compromissos assumidos pela Carta Olímpica, os princípios fundamentais do olimpismo, a grande quantidade de declarações, tratados e convenções firmados e o apoio que recebe da ONU. Considerando a gama e a natureza de compromissos assumidos, o COI deveria assegurar que o esporte seja um componente do desenvolvimento sustentável, contribuindo para a sociedade. Com essa afirmação, entende-se que Chappelet (2008) ratifica Drucker (1990)<sup>27</sup>, isto é, que as organizações não governamentais (ONGs) devem assegurar-se de que suas atividades sirvam à sociedade na qual operam, contribuindo para a solidariedade e para o desenvolvimento sustentável da humanidade.

Um ponto importante abordado por Chappelet (2008), que concerne a este trabalho, é a afirmação de que o COI define uma série de objetivos extremamente ambiciosos e idealísticos e que se somam, no decurso do tempo, como paz, educação multicultural, dignidade humana por meio do esporte, esporte como direito universal, meio ambiente, desenvolvimento sustentável e legado. Informa ainda que várias iniciativas, desde a década de 1990, desenvolveram-se em parceria com a ONU e os patrocinadores e que elas deveriam ser multiplicadas para as organizações olímpicas.

Preuss (2004), em seu estudo sobre o impacto macroeconômico dos jogos, afirma que, considerando a grandiosidade do evento e os recursos envolvidos nessa operação, somente grandes cidades no mundo estariam equipadas para recebê-los, isto é, preparadas para enfrentar a magnitude dos consequentes impactos de toda ordem e natureza. Para melhor entendimento da influência da política de sustentabilidade do COI na realização dos jogos, serão selecionados, entre as áreas de investigação de Preuss, os seguintes pontos: (1) o estudo do arcabouço institucional do COI e o sistema chamado “movimento olímpico” que, por sua vez, consiste em vários subsistemas conforme ratificado por Chappelet (2008); (2) a abordagem histórica, particularmente a divisão temporal apresentada que classifica os jogos em quatro períodos cronológicos, atribuindo aspectos econômicos a cada um dos períodos estudados; (3) o conceito de “franquia” aplicado aos jogos, como ativos intangíveis e

---

<sup>27</sup> De acordo com Drucker (1990), a ONG não fornece bens ou serviços. Seu produto é o ser humano modificado já que essas instituições são agentes de mudanças humanas; assim, não estão meramente prestando serviços, estão provocando mudanças que requerem muito mais do que um usuário final, precisam de um executor. Diante de tamanha responsabilidade, a gestão dessas organizações, ainda pouco explorada pela pesquisa, carece de necessidades específicas que as permitam: (1) criar identidade e atingir os objetivos de sua missão os quais as distinguem das empresas e do governo; (2) desenvolver estratégias necessárias voltadas a entregas de valor à sociedade; (3) obter os recursos necessários para a realização de suas tarefas.

Adiciona ainda o autor que há necessidade da fixação de metas específicas no que diz respeito a entregas de valor às pessoas, e que tais metas precisam ser elevadas constantemente, como em um processo de melhoria contínua, pois, caso isso não aconteça, o desempenho da instituição cairá sob o peso da própria incapacidade de modificar a sociedade.

específicos, acordado entre o COI e a cidade hospedeira, definindo como uma relação contratual de cooperação vertical entre as instituições não governamentais e o setor público, em um modelo que se assemelha àquele de empresas independentes; (4) os elementos de pressão que a globalização exerce sobre os jogos; (5) o impacto dos jogos na política pública local.

## 2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO TEÓRICO

Neste capítulo, os autores, apresentados no contexto sociopolítico, permitem o entendimento da gênese do COI que se dá com base na ideia de organização política de Weber (1978) e dos princípios de honra e moderação de Montesquieu (1748). Coubertin (1979), um autor específico mas também de contexto, faz conhecer a história do COI, apresentando as informações sobre a estratégia de internacionalização, baseada na influência e no poder, conceitos que, neste trabalho, são definidos por Parsons (1963) e (Weber 1978); essa estratégia de internacionalização, que se deu por meio da formação (multiplicação) do MO, acaba por produzir a atual fonte de legitimidade, conforme definida por (Bobbio 2000). Assim, Weber (1978), Montesquieu (1748), Coubertin (1979), Parsons (1963) e Bobbio (2000) contribuem para esta tese com a contextualização da instituição no momento de sua fundação.

No contexto institucional-organizacional, North (1990) define instituição e explica como, por meio de *path dependence*, carrega o contexto de sua fundação no decurso do tempo; abre-se, assim, o debate para que Hodgson (2006) explique o hábito como o alimento do *feedback* institucional, analisando sua formação e quebra. Williamson (1996) encerra essa tipologia de conceitos com as definições de ativos intangíveis e específicos que caracterizam a forma como os jogos são negociados. Sendo um autor longo, cita-se Drucker (1954, 1958, 1984, 1990) várias vezes no trabalho, mas é ele, em 1990, ao tratar das ONGs e de seu papel como elemento de mudança, que tem centralidade na tese.

Os autores de natureza propositiva estudam os ditos da Convenção da Sustentabilidade e de sua adoção pela sociedade. Nesse contexto, Esty (2009), Elkington (1997,2001), Hart (2006) e Freeman (2010) também têm centralidade. Esty (2009) contribui com sua afirmação sobre o papel da pressão externa na adoção da Convenção; Elkington (1997, 2001) na sua abordagem da sustentabilidade como construída sobre três pilares que ele denomina de *profit, planet and people*, a qual também é utilizada pelo COI; Hart (2006) é abordado com base em suas ideias sobre a *native capability*, competência cujo exercício transformaria a empresa em

“empresa nativa”, definida como aquela que altera o modelo de negócios vigente para incluir os consumidores da base da pirâmide; Freeman (2010), em sua proposta do voluntarismo, permite analisar a capacidade de resposta da organização à pressão externa de Esty (2009).

Sobre o contexto específico, Coubertin (1979) disserta sobre a história da fundação do COI. Preuss (2002), economista alemão especializado em estudar o impacto econômico dos jogos, contribui para o entendimento deles com quatro pontos: graças à magnitude dos jogos, só poderão ser sediados por grandes cidades; a caracterização da comercialização dos jogos dar-se-á como um sistema de franquia; a afirmação de que os jogos impactam a política local; a afirmação de que o COI atua de forma empreendedora. Chappelet (2008) — que estuda o COI do ponto de vista da Ciência Política — faz as seguintes afirmações sobre a instituição: diagnostica a existência de uma face humanitária; afirma a obrigatoriedade de adesão por parte do COI à Convenção, dado o grande número de tratados e declarações assinados; aponta a falta de monitoramento sobre o resultado dos projetos realizados pelo MO financiados pelo COI; confirma o grande número de objetivos ambiciosos assumidos pelo COI na Carta Olímpica.

Em suma, são os autores e os conceitos apresentados acima que dão a moldura teórica da tese.

### 3. SOBRE O COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL

Argumenta-se, neste capítulo, que COI é, ao mesmo tempo, uma organização política (WEBER,1978), uma ONG (DRUCKER, 1990) e uma instituição (NORTH, 1990). O COI dispõe de uma estrutura complexa em que convivem, de forma sobreposta aos alicerces que formam a sua dependência da trajetória (NORTH, 1990), três faces com as quais a instituição se apresenta à sociedade: a multiplicadora, a humanitária e a empreendedora. Na dependência da trajetória do COI, há componentes oriundos de sua natureza política (WEBER, 1978), construída sobre os princípios de honra (MONTESQUIEU, 1748; WEBER, 1978 — quando se refere à honra da dominação feudal e ao princípio da moderação de Montesquieu). Somam-se a esses princípios, as ideias de influência e de poder, conforme definidas por Parsons (1963) e Weber (1978), respectivamente, as quais, desde a fundação, são os pilares da estratégia de internacionalização do COI. de acordo com Coubertin (1979). A face multiplicadora, a articuladora do MO, é constituída sobre a legitimidade como definida por Bobbio (2000); a face humanitária relaciona-se com agências e organismos multilaterais representados na pessoa jurídica de ONG e com objetivos definidos por Drucker (1990); e a face empreendedora, que mimetiza uma empresa, faz-se presente no mundo dos negócios como a franqueadora dos jogos os quais são negociados como ativos intangíveis e específicos (WILLIAMSON, 1996).

Para facilitar o entendimento sobre as três faces institucionais do COI, explica-se, a princípio, o nascimento de cada uma delas para, posteriormente, explanar os principais aspectos da gestão interna do COI. Dessa forma, assim se organizou o capítulo:

#### **Estrutura Analítica 2 - Apresentação do Capítulo sobre o COI**



Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

### 3.1 O CONTEXTO HISTÓRICO E O NASCIMENTO DA FACE MULTIPLICADORA

O COI nasce no ambiente do surgimento do capitalismo, momento em que, conforme apresentado por Weber (1978), registram-se a dissolução das interdependências complexas que existiam entre o camponês e o senhor das terras e o crescimento do poder da burguesia, ameaçando o domínio dos nobres.

Em 1894, o COI surge como uma organização política para promover o renascimento das Olimpíadas, revivendo os jogos da Grécia Antiga, como uma ação social tradicional visando a fomentar o Olimpismo<sup>28</sup> que é uma escola de nobreza moral, pureza, vigor físico e energia<sup>29</sup>. Um grupo ultra-aristocrático, liderado pelo barão de Coubertin, funda o COI e reúne-se em torno de relações comunais e associativas, embebidas por valores de honra (MONTESQUIEU, 1748; WEBER, 1978) e, ainda, da moderação (MONTESQUIEU, 1748).

A estratégia de influência e de poder nasce já na fundação. De acordo com Coubertin (1979), o grupo fundador define que, para ser membro do COI, o candidato deveria ser pessoa necessariamente influente (PARSONS, 1974), capaz de obter apoio nacional e suporte financeiro para as iniciativas e, ainda, ser de custear as próprias despesas. Eis os primeiros membros eleitos: o secretário da Associação dos Esportes Amadores do Império, representando a Inglaterra e o Império Britânico; o próprio barão de Coubertin, representando a França e a Europa Continental e; W. M. Sloane da Universidade de Princeton, representando a “utilitária”<sup>30</sup> América do Norte que reunia na época, nas universidades, a elite do esporte nacional. Tornou-se necessária uma estratégia de poder para instrumentalizar os principais pilares estabelecidos para a condução das atividades do COI: independência, soberania e internacionalização. O primeiro — independência — prioritariamente concerne à liberdade de escolher seus membros; o segundo — soberania — garante o caráter das decisões; e o terceiro — internacionalização — visava à expansão no mundo que deixava de ser eurocêntrico e monárquico para tornar-se, cada vez mais, internacional e republicano.

---

<sup>28</sup> É uma filosofia de vida que utiliza o esporte como instrumento para a promoção de paz, união, respeito por regras, adversários, diferenças culturais, étnicas e religiosas. Sua base é formada pela combinação entre esporte, cultura e meio ambiente. O objetivo é contribuir para a construção de um mundo melhor, sem qualquer tipo de discriminação, encarando o esporte como um direito de todos. Tem como ideal a participação em massa, a educação, a integração cultural e a busca pela excelência por meio do esporte. Seus princípios são a amizade, a compreensão mútua, a igualdade, a solidariedade e o *fair-play* (jogo limpo). Esses valores devem ser aplicados para além do esporte, para o dia a dia, para a vida (Fonte: <[http://www.cob.org.br/movimento\\_olimpico/olimpismo.asp](http://www.cob.org.br/movimento_olimpico/olimpismo.asp)>. Acesso em: 20 abr.2012).

<sup>29</sup> Expressão do autor (COUBERTIN, 1979, p. 133).

<sup>30</sup> Expressão do autor (Coubertin, 1979:41)

Desenhou-se a composição político-administrativa do COI em três círculos concêntricos (*nucleous, nursey, facade*)<sup>31</sup> de fora para dentro: (1) o *nucleous* era um pequeno grupo de dedicados membros ativos; (2) a “*nursery*”<sup>32</sup>, um conjunto de membros potenciais que pudessem ser “educados” visando à futura inserção institucional; (3) a *facade*, uma frente composta por pessoas com diferentes papéis na sociedade cuja presença deveria satisfazer as pretensões nacionais e, ao mesmo tempo, atribuir prestígio à instituição. Embora, somente em 1921, tenha sido formado um Comitê Executivo que buscava facilitar a futura transição a ser realizada com a aposentadoria do barão de Coubertin, há registros, em Coubertin (1979), de que a prática da formação de comitês tenha acontecido também para cuidar de outros temas externos aos jogos<sup>33</sup>, em que se destaca o grupo formado para analisar os projetos de arte e arquitetura desenvolvidos no âmbito de concursos organizados para fomentar a aproximação de diversas áreas com o esporte. Em 1903, iniciou-se a negociação para estabelecimento da sede do COI na Suíça, país sem tradição esportiva, mas com consistente neutralidade política na cena internacional; em 1915, em plena Primeira Grande Guerra, instalou-se, oficialmente, a sede administrativa.

Algumas “políticas” do COI, de natureza institucional-organizacional, tanto para a gestão do COI, quanto para os jogos também se definiram nos primeiros anos de sua fundação. Entre as políticas de natureza institucional, encontram-se aquelas voltadas a posicionar o COI como um facilitador da integração do esporte com outros setores da sociedade: a estratégia de relacionamento com a sociedade que apresentava o COI como uma instituição “aberta”<sup>34</sup>; o posicionamento na sociedade de acordo com a classe social de seus membros e com a imagem da instituição a ser comunicada (reuniões não poderiam ser realizadas sem pompa e cerimônia)<sup>35</sup>; a feitura de seus membros como depositários (*trustee*) da ideia olímpica e responsáveis por impor esse valor à realização dos jogos; a ação de um articulador para consolidar o esporte local; a participação de atletas ou ex-atletas na organização dos jogos e entre membros do COI (como parte do *curriculum*); a não intervenção na formação do Comitê Olímpico Nacional (CON), mas a reserva da prerrogativa de reconhecê-lo ou não.

---

<sup>31</sup> Expressão do autor I (Coubertin, 1979) , página 39

<sup>32</sup> Expressão do autor (Coubertin, 1979) , página 14

<sup>33</sup> No presente, esse Comitê é chamado de “Comitê Técnico”

<sup>34</sup> Expressão do autor (COUBERTIN, 1979, p. 62). Na prática, os membros estavam abertos a receber/estudar as sugestões externas desde que fossem enviadas por caminhos oficiais e que “não revolucionassem os princípios sacrossantos da instituição”.

<sup>35</sup> Expressão do autor (COUBERTIN, 1979, p. 41).

Quanto às políticas de natureza organizacional dos jogos, objetivavam não interferir no nível local, definir a periodicidade dos jogos a cada quatro anos, estabelecer a realização dos jogos com alternância das cidades-sede, obter das cidades candidatas um plano apresentado pelos organizadores e garantias financeiras<sup>36</sup>, realizar jogos independentes de quaisquer outros eventos (como feiras mundiais) de forma a não alterar sua estrutura<sup>37</sup>; atribuir à cidade-sede a responsabilidade de construir as instalações fixas<sup>38</sup>; exigir obediência à imagem “litúrgica” e ritualística dos jogos (uma releitura do conceito religioso da antiguidade).

No cenário olímpico, desde 1902, a discussão “amadorismo” *versus* “profissionalismo” ocupou grande parte da agenda do esporte, obrigando o COI a participar ativamente da caracterização dessas definições e do impacto delas no perfil dos atletas participante dos jogos. Diferente de hoje, o esporte era percebido pela sociedade como mera recreação, mas, para o barão de Coubertin, era uma religião e, como tal, os jogos deveriam ser Igreja, dogma, rito e, principalmente, ser envolvidos pelo sentimento religioso da tradição (WEBER, 1978); dessa forma, para o COI, não seria meritória a discussão sobre o atleta ser ou não ser remunerado por sua performance. No início do século XX, um atleta deixaria de ser considerado amador nos seguintes casos: ao aceitar algum prêmio em dinheiro; ao competir com profissionais; ao receber pagamento como instrutor; e ao participar de quaisquer eventos abertos. Poucas eram as modalidades esportivas que se organizavam por Federações Nacionais (FN) e um número ainda menor de modalidades era capaz de organizar-se como Federação Internacional (FI) — as existentes tinham atuação limitada por restrições financeiras. A formação dos Comitês Olímpicos Nacionais (CON), que seriam o braço direto do COI no território designado, era dificultada pelas FN que percebiam a formação dos CONs como uma ameaça à existência das FNs na coordenação do esporte. O COI, por meio da moderação, fomenta, entre as lideranças esportivas, a mesma relação comunal-associativa que reside na fundação da instituição e, em torno dos jogos, estabelece com os novos grupos, o evento como uma ação social do tipo tradicional (WEBER, 1978).

Assim, nasce a face multiplicadora do COI, um instrumento da estratégia de internacionalização que, durante décadas, forma o MO de hoje (Figura 1).

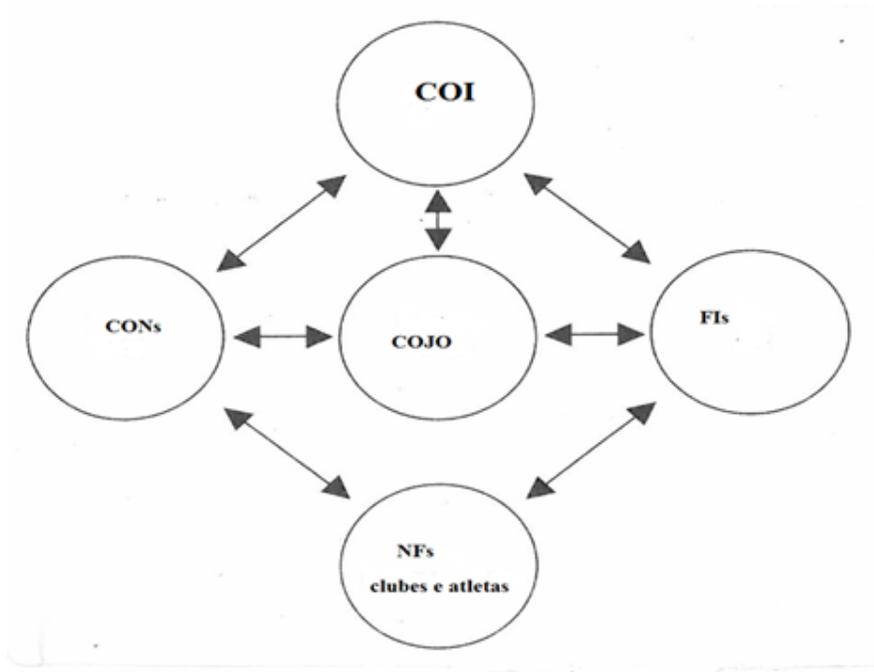
---

<sup>36</sup> Essa política nasce após a 3.<sup>a</sup> Olimpíada, como lição aprendida das duas anteriores.

<sup>37</sup> *Idem*.

<sup>38</sup> A expressão “legado” não está mencionada, mas o conceito está registrado como “um bem permanente para a cidade” (COUBERTIN, 1979, p. 80).

**Figura 1. Movimento Olímpico (MO)**



Fonte: Adaptado de Chappelet (2008)

Para a formação da face multiplicadora, o COI utilizou-se da influência e do poder de seus membros para aumentar o número de CONS, FNs e FIs e pela moderação, durante anos, impôs-se como autoridade suprema<sup>39</sup> aos representantes do MO que nasceram naquele momento. Durante esse percurso centenário, a moderação foi o instrumento que garantiu o equilíbrio entre as forças políticas no interior do MO, exatamente como descritas no feudalismo de Weber (1978) e na Monarquia de Montesquieu (1748).

A coordenação do MO deu-se, entre outras coisas, pela disseminação dos valores do olimpismo e do financiamento de algumas iniciativas. Dessa forma, o COI tornou-se o facilitador e o multiplicador do nascimento do Movimento Olímpico (MO), exercendo sobre ele uma forma de dominação carismática (WEBER, 1978), pautada pela honra que demanda lealdade e que legitima a autoridade suprema, como dito por Bobbio (2000).

No cenário internacional, além das guerras e revoluções que assolaram o fim do século XIX e o início do século XX, a fundação da Liga das Nações foi a única ameaça à soberania do COI, considerada real pelo barão de Coubertin. Entretanto afirma Coubertin (1979) que essa potencial ameaça esvaiu-se pelo próprio desconhecimento dos estados-membros da Liga

<sup>39</sup> Artigo I da Carta Olímpica.

quanto ao tema “olimpismo” e pelas rivalidades político-nacionalistas. A potencial ameaça da Liga das Nações à soberania do COI é a pedra fundamental do interesse das organizações multilaterais pelos jogos e pelo esporte e também para a futura relação do COI com a ONU que marcará o nascimento de sua face humanitária.

Apesar de Coubertin (1979) se referir ao COI do tempo de sua fundação, as memórias do fundador surpreendem pela contemporaneidade dos problemas apresentados, destacando-se entre eles: (1) a impossibilidade financeira de as municipalidades realizarem jogos permanentemente, daí sua alternância; (2) o atraso das obras; (3) os orçamentos “estourados”; (4) a dificuldade de realizar ações conjuntas que envolvam federações representantes de diferentes esportes; (5) a lista de comentários negativos por parte da imprensa após cada evento; (6) a necessidade de os jornalistas esportivos estarem mais preparados para cobrir eventos internacionais; (7) a existência de esportes considerados “menores” pela sociedade.

### 3.2 O COI DO PÓS-GUERRA E O NASCIMENTO DA FACE HUMANITÁRIA

No COI do pós-guerra, a estratégia de internacionalização já era bem-sucedida. A face multiplicadora fortalecia-se, pois o COI exercia sua autoridade suprema sobre o MO e seus representantes se retroalimentavam, legitimando o poder do COI. A coordenação do MO fazia-se por mecanismos horizontais e consensuais (CHAPPELET, 2008), embebidos na dependência da trajetória que carrega os princípios de honra e moderação e a estratégia de influência e poder. Vale lembrar que o COI, por sua vez, continua a divulgar o olimpismo e a financiar as iniciativas do MO.

Em paralelo, após a década de 1970, o esporte tornou-se uma atividade econômica e também se constituiu matéria do Direito Internacional. De fato, nos primeiros estudos realizados na década de 1980, demonstrou-se que, em 1989, o esporte contribuiu com 1,5% para o PIB da Europa (GIRGINOV, 2005) e que, nesse mesmo período, as empresas fornecedoras do esporte cresceram rapidamente, tanto em quantidade, como em qualidade: uma expansão com significado para a economia (KNUT, 2002). A importância dessa transformação coloca novos temas na agenda internacional do esporte e, embora o COI contemporâneo tenha praticamente mantido muitas das políticas desenhadas por seu fundador, entre esses novos temas, alguns representam novas ameaças a sua hegemonia. As principais ameaças foram, prioritariamente: violência, *doping* e corrupção<sup>40</sup>; e foi o tratamento dado aos

---

<sup>40</sup> O tema corrupção será tratado no item 3.4. Gestão interna.

temas violência e *doping*, por meio da moderação, que fortaleceu o MO, consolidando o desenvolvimento da face humanitária.

Se o embrião do interesse das organizações multilaterais pelos jogos foi a convocação feita ao COI pela Liga das Nações após a Primeira Grande Guerra, após a Segunda são as questões políticas da cena internacional que marcaram para sempre a relação do COI com a ONU. O tema violência relaciona-se com as questões políticas que se seguem aos anos 1960 — *apartheid*, boicotes, terrorismo, independência de colônias, reconhecimento de novos regimes políticos, exclusão de países dos jogos, ataques e embaraços diplomáticos — e que, conseqüentemente, tornam necessária a aproximação com a ONU. Essa aproximação — ONU-COI — deu origem a várias iniciativas, como a versão moderna do *Olympic Truce*, adotada pela ONU<sup>41</sup> em 1993. Esse resgate da ideia do *Olympic Truce* (*Ekecheiria* dos antigos gregos), cujo objetivo era garantir um “cessar fogo” durante os jogos, torna o COI e o MO oficialmente reconhecidos pela ONU como atores importantes na construção da paz mundial por meio da educação para o esporte e, assim, antes de cada edição dos Jogos de Inverno e de Verão, uma resolução da Assembleia Geral da ONU, com validade para o período dos jogos, denominada *Building a Peaceful and Better World through Sport and the Olympic Ideal*, é passada e imediatamente adotada pelos estados-membros. Em 2000, durante a reunião do *United Nations Millennium Summit*, conhecida por produzir o documento denominado Declaração do Milênio que baliza os pilares necessários à construção do desenvolvimento sustentável, foi acordado que a Declaração do Milênio também deveria reconhecer a importância do *Olympic Truce*. Entre uma longa lista de acordos firmados entre a ONU e o COI durante as últimas décadas, em 2009, o COI é declarado observador não permanente da Assembleia Geral da ONU — o único observador com atuação no mundo do esporte<sup>42</sup> — e consolida sua face humanitária e nela se torna um ator do desenvolvimento sustentável.

Para combater o *doping*, o COI participou de iniciativas que criaram a TAE e a AMA. Em 1968, o COI começou a organizar os testes de controle *antidoping* durante os jogos; entretanto esse trabalho era restrito ao período das competições, e as FIs foram relutantes em seguir o exemplo do COI em razão dos custos financeiros e administrativos impostos por essa nova rotina e do medo de que o resultado dos testes tivesse um impacto negativo na imagem do esporte. Apesar da relutância das FIs, os governos foram mais ágeis em introduzir

---

<sup>41</sup> *UN Resolution 48/10*, adotada em 25 out.1993.

<sup>42</sup> <https://www.un.org/en/members/intergovorg.shtml>. Ver também Ata da 64.<sup>a</sup> Sessão da Assembleia Geral das Nações Unidas.

legislação a respeito do assunto e, já em 1970, o Conselho Europeu, com a colaboração do COI, desenvolveu matéria sobre o tema. Em 1990, os governos pressionaram as organizações esportivas, principalmente as FIs, a implantar novas práticas, mas, como muitas ainda não estavam preparadas para seguir os novos regulamentos do COI, na década de 1990, o próprio COI desenvolveu uma rede de laboratórios acreditados para testes de *doping*. Em 2000, após uma longa negociação com FIs, UNESCO, OMS, governos e outras organizações, o COI e os governos criaram a AMA, uma fundação, sediada no Canadá, com *status* de agência supranacional, sob a governança de 38 membros que representam de forma igualitária o MO e os governos<sup>43</sup>.

Quanto ao Tribunal Arbitral do Esporte (TAE), é uma corte privada que, durante os jogos, decide todas as disputas que venham a acontecer em um período de 24 horas. O fórum legislador é o suíço, e as decisões são válidas por meio de um acordo assinado entre as partes que, muitas vezes, já inclui cláusulas de arbitragem em seus contratos. Com o crescimento do interesse pela opção de arbitragem e mediação como forma de evitar uma ação civil, o TAE já lida com aproximadamente trezentos casos ao ano, oferecendo soluções para as disputas internacionais relacionadas com o esporte.

A fundação da AMA e do TAE permite olhar o COI e o MO numa moldura proposta por Freeman (2010) quando comenta o “voluntarismo”. No caso da AMA, entende-se que a demanda por testes *antidopings* obrigaria FIs e FNs a desenvolverem um conjunto de normas internas que não estavam disponíveis na organização e, ao não serem livres para cooperar, terminaram por obedecer a regras impostas pelas cortes: uma falha na visão de Freeman. Entretanto, apesar da falta de detalhes na literatura encontrada, a atitude do COI revela sua independência em abraçar causas que nem sempre são do “interesse” dos outros representantes do MO e, sob as lentes de Freeman (2010), permite dizer que o COI abraçou o “voluntarismo” colaborando com os governos antes de a nova legislação ser promulgada.

A face humanitária expõe três grandes fragilidades institucionais do COI: a primeira é a constituição de um escritório da ONU — *United Nations Sport, Development and Peace* (UNOSDP) — que faz do esporte o escopo de seu trabalho e apresenta uma superposição de interesses entre ONU e COI. Assim, o COI seria dependente da UNOSDP: para interagir na ONU, existiria uma colaboração orçamentária entre as partes e um braço da ONU que o legitimaria a contribuir com o cumprimento dos objetivos constantes da Declaração do Milênio. De fato, a UNOSDP poderia ameaçar o tecido político-jurídico-institucional da

---

<sup>43</sup> <http://www.wada-ama.org/en/About-WADA/Governance/>.

relação COI-ONU, fragilizando a relação institucional entre as partes, limitando o discurso da face humanitária do COI a uma subordinação à ONU; entretanto a literatura mostra que essa ameaça não se materializou<sup>44</sup>.

A segunda fragilidade é a competência jurídica do COI que rege o MO por meio da Carta Olímpica que, por sua vez, não tem caráter civil ou penal e, portanto, está sujeita à regulação imposta pelos estados/nação, os quais — principalmente nos grandes centros como Europa e Estados Unidos — vêm seguidamente regulando o esporte e ocasionando um efeito “cascata” para outros países. Por exemplo, na Europa<sup>45</sup>, o esporte passa a ser regulado pelo *Council of Europe* por meio do documento denominado *European Sports Charter*. Assim, o MO deve obrigação legal ao arcabouço jurídico vigente em seu território e obrigação institucional ao COI. Em outras palavras, a Carta Olímpica e a legislação esportiva seriam, respectivamente, a norma e a regra (NORTH, 1990). As questões referentes aos poderes do COI como personalidade jurídica internacional foi estudado por Latty (2009) que separa a “Lei Olímpica” do Direito Internacional e a relação do COI com os estados, afirmando que a “Lei Olímpica” se restringiria ao MO.

A terceira fragilidade deve-se ao fato de que o COI, até 1960, manteve a ordem social do MO por meio da mesma estrutura informal de sua fundação, baseada na dominação carismático-feudal (WEBER, 1978) e nas normas de North (1990). Somente em 1981, o COI tornou-se uma ONG a qual, em 2000, é beneficiada por alguns “elementos de pessoa jurídica internacional”; mas, entretanto, não obtém da Suíça o chamado *Headquarter Agreement*<sup>46</sup> que colocaria a instituição no mesmo patamar, por exemplo, da Cruz Vermelha, também declarada um observador da ONU como o COI. Para a Cruz Vermelha, uma instituição supranacional de fato, o governo suíço garante, entre outras coisas, a imunidade diplomática de seus membros<sup>47</sup>. Entretanto Bas Arts (2001) ensina que a atuação do COI não seria reduzida por esse fato já que esses atores internacionais podem estabelecer relações legais no marco do Direito Internacional com estados e instituições internacionais, por exemplo, com a ONU. Na verdade, para Bas Arts (2001), o fato poderia conferir benefícios aos atores “não estatais”,

<sup>44</sup> Para o assunto vide as seguintes publicações do *Dept. of International Cooperations* do COI: a) *The IOC and the UN System* (Janeiro de 2002) b) *The IOC and UN System Building a Peaceful and better world through sport and the Olympic ideal* (Junho de 1999).

<sup>45</sup> *European Sports Charter* de 1992 e revisado em 2001. Ver: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec%2892%2913&Sector=secCM&Language=lanEnglish&Ver=rev&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75> (acesso em 31/1/12)

<sup>46</sup> Em 2000, o governo suíço reconheceu “alguns elementos de personalidade internacional” do COI, o que permitiu à instituição beneficiar-se de algumas facilidades da legislação internacional prioritariamente nas esferas fiscal e trabalhista (RECUEIL OFFICIEL SUISSE, n.º 11, p. 845, 20 mar. 2001).

<sup>47</sup> *The Federal Act on Privileges, Immunities, Exemptions and Financial Contribution Granted by Switzerland's Host State Act (HSA)*.

como a maior possibilidade de atuação, aumentando a possibilidade de construir consensos e a independência marcada pela capacidade técnica da organização.

Apesar das fragilidades, o COI consolida-se como instituição internacional, parceira da ONU, com presença na agenda de temas relacionados com o desenvolvimento sustentável, paz, violência, saúde, meio ambiente. O volume de iniciativas do COI, na esfera do macroplano do desenvolvimento sustentável leva Chappelet (2008) a dar ao COI uma face “humanitária” com a qual ele se posiciona institucionalmente.

O processo de construção dessa face ratifica os ensinamentos de Montesquieu (1748) quando afirma que a honra, mesmo quando movida pelo interesse próprio, leva ao bem público e à moderação como a ferramenta com a qual o COI negocia — vide o exemplo do TAE e da AMA —: ações que também ratificam o COI como capaz de adotar o voluntarismo observando-se os ensinamentos de Freeman (2010); confirma o COI como uma organização política com uma estratégia de influência e poder que o posiciona como um dos atores do desenvolvimento sustentável no macroplano legitimado pelo MO.

### 3.3 O COI NO CONTEXTO INSTITUCIONAL E O NASCIMENTO DA FACE EMPREENDEDORA

O COI do século XXI não é o mesmo do século XIX, mas também não foi “transformado”, nem pelas Grandes Guerras, nem por tantos outros fatos marcantes do século XX. Sua transformação deu-se pela formação de uma face empreendedora que o posiciona no mundo dos negócios.

A estratégia do pós-guerra que, praticamente, manteve o curso deixado por seu fundador, foi, inicialmente, capaz de acomodar o surgimento de temas, como violência e *doping*. Entretanto, em 1975, uma quebra de *feedback* (HODGSON, 2006), tornou o COI incapaz de manter o hábito (HODGSON, 2006) sobre o qual sempre endossou seu poder de realizar os jogos olímpicos: não havia candidatos interessados em sediar os jogos de 1984. Sem candidatos interessados em sediá-los, o COI teria supostamente dois caminhos a seguir: não realizá-los ou realizá-los, arcando com os custos. A procura por uma terceira opção, que seria a realização dos jogos em *Los Angeles*, levou a instituição a desenhar uma nova estratégia de comercialização que a obrigou a fazer concessões e a mudar padrões: (1) estabelecer a marca olímpica como um sistema de franquia (PREUSS, 2000; PAYNE, 2006);

(2) abolir momentaneamente as garantias governamentais<sup>48</sup> para a cidade-sede de Los Angeles; (3) financiar os jogos somente com capital privado por meio da comercialização dos direitos de transmissão e patrocínios; (4) permitir a participação de atletas profissionais<sup>49</sup>, retirando o amadorismo da Carta Olímpica.

Dessa forma, ao tornar a marca olímpica uma franquia, o COI consolida uma nova face que mimetiza uma empresa, uma face empreendedora que o reorganiza sobre relações contratuais — verticais e horizontais — que implicam grandes custos de transação. As relações estabelecidas tornam-se verticais quando a instituição passa a ser a franqueadora dos jogos e a administradora do monopólio de ativos específicos e intangíveis; e horizontais na relação contratual/comercial com patrocinadores, licenciados, fornecedores exclusivos e governos.

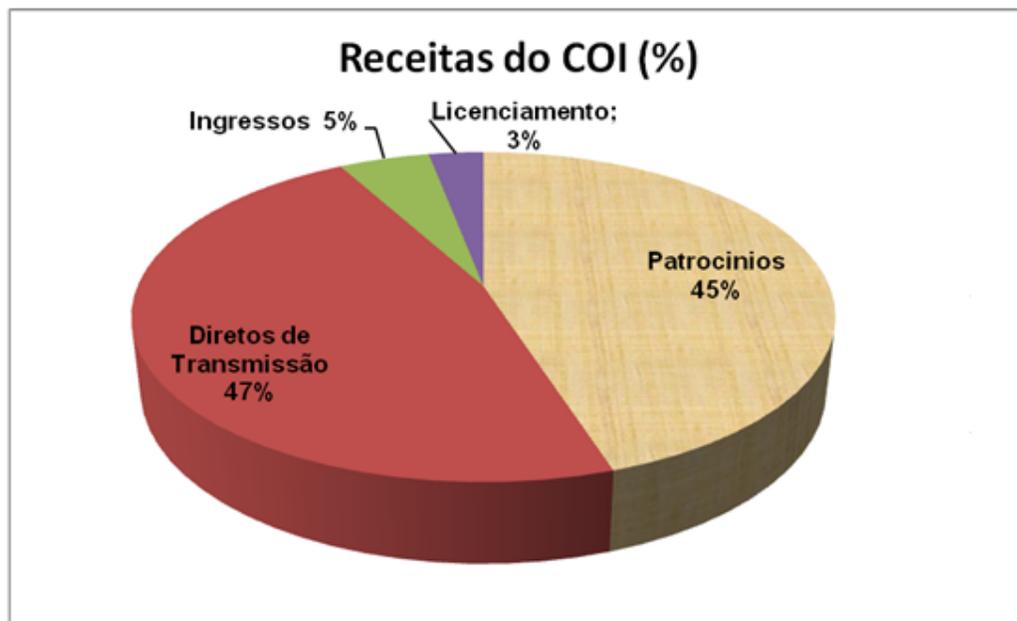
O sucesso financeiro dos jogos de Los Angeles reverteu a situação de desinteresse das cidades e as candidaturas voltaram a acontecer de forma ainda mais acirrada; desde essa época, há entre sete a 11 cidades competindo para sediar uma edição dos jogos (GIRGINOV, 2005). O Comitê Organizador de Los Angeles (LAOOC) foi o primeiro da história dos jogos a declarar um resultado financeiro positivo após a realização do evento. Após os jogos de Los Angeles, o sistema de franquia montado pelo COI, articulado por sua face empreendedora, enterra definitivamente a proposta inicial de sua fundação quando os jogos foram promovidos como uma ação social (WEBER, 1978). Nessa nova face, o COI é o responsável por um portfólio de receitas, apoiado na comercialização de direitos televisivos e patrocínios e com baixa participação da venda de ingressos, conforme o Gráfico 1 abaixo. O sistema de franquia, calcado na venda de direitos de transmissão, não só reaviva o interesse das cidades em sediar os jogos, como também permite que entrem na fase do “gigantismo” (PREUSS, 2004).

---

<sup>48</sup> A questão da “garantia” merece registro. A partir do final da década de 1960, com o desenvolvimento do esporte, os jogos também crescem e tornam-se custosos para as cidades que começam a arcar com grandes prejuízos após sua realização — vide os exemplos das edições de Munique 1972 e Montreal 1976. Para os jogos de 1984, a única possibilidade de realizá-los, na ausência de outros candidatos, seria a cidade de Los Angeles, pois já havia sido candidata nas edições de 1976 e 1980. Entretanto, diante da recusa da Prefeitura de Los Angeles em prover as garantias<sup>48</sup> exigidas desde o tempo da fundação do COI, a instituição foi obrigada a promover uma revisão da Carta Olímpica e, ainda, pela primeira vez, realizar uma edição privada dos jogos.

<sup>49</sup> O termo amadorismo foi definitivamente retirado da Carta Olímpica em 1972 (GIRGINOV, 2005).

Gráfico 1 — Receitas do COI



Fonte: Adaptado do Comitê Olímpico Internacional. [HTTP://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution?tab=Sources](http://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution?tab=Sources). Acesso em: 31 jan. 2012.

Em termos de *marketing*, em geral, o produto do COI é a ideologia que ele representa, a qual é comercializada por meio de direitos de transmissão e uso de imagem, programas de patrocínio internacional e local, bilheteria e licenciamento de marca e produtos. A receita auferida pelo COI com a comercialização dos jogos e da marca praticamente dobrou o valor nominal em uma década, entre 1993 e 2005 (Quadro 1 abaixo).

Quadro 1 — Evolução das receitas do COI (em U\$ milhão)

Fonte	Período			
	1993 – 1996	1997 – 2000	2001 – 2004	2005 – 2008
Broadcast	1.251	1.845	2.232	2.570
Programa TOP	279	579	663	866
Patrocínios do COJO	534	655	796	2
Ingressos	451	625	411	274
Licenciamento	115	66	87	185
<b>Total</b>	<b>2.630</b>	<b>3.770</b>	<b>4.189</b>	<b>5.450</b>

Fonte: IOC Marketing Fact File 201Edition.

Sobre a marca, uma pesquisa de mercado, realizada pelo COI, revelou que as oportunidades de comercialização deveriam ser construídas sobre ativos intangíveis, como esperança, sonhos e inspiração, amizade e *fair-play*, os quais se aproximam dos ensinamentos de Drucker<sup>50</sup> (1990), ratificando-os. Considerando que o COI amealha todos os recursos da comercialização de ativos intangíveis no mercado internacional, nada mais importante do que o controle da propriedade intelectual desses ativos. Em 1981, com um esforço que envolveu uma grande negociação internacional foi assinado o Tratado de Nairóbi<sup>51</sup> que obriga os países signatários a proteger a marca olímpica. No total, até 2012, 49 países colocaram em força o Tratado. Estima-se que a proteção à marca rendeu ao COI, aproximadamente, cinco bilhões de dólares em vinte anos (GIRGINOV, 2005). Apesar dessa importante iniciativa, a proteção é considerada ainda frágil pelos analistas, pois vários países importantes, Alemanha, Austrália, Canadá, Espanha e EUA não fazem parte do Tratado embora tenham legislação local sobre o assunto.<sup>52</sup>

O COI empreendedor — ver Quadro 2 — também detém o controle total ou parcial de várias empresas, entre elas *Olympic Foundation*, *Olympic Museum Foundation*, *Meridian* (agência de *marketing*), *Olympic Broadcast Service* (OBS) — responsável pela transmissão do sinal e das imagens para todas as emissoras internacionais que cobrem os jogos olímpicos —, *Olympic Television Archive Bureau* (OTAB) — companhia inglesa administrada pela *Trans World International* (TWI), *Olympic Photo Archive Bureau* (OPAB) — administrada pela *Allsport* do Grupo Getty, e, ainda, *Lausanne International House of Sport AS* — que sedia muitos de seus escritórios. Há também o braço educacional representado pela *International Academy of Sports Science and Technology* (AISTS), fundada em 2002, e pelo *Olympic Games Knowledge Management* (OGKM), responsável pela transmissão do conhecimento entre jogos, que nasce independente e posteriormente e torna-se uma divisão do próprio COI.

---

<sup>50</sup> Drucker (1990) acrescenta que, para “as organizações sem fins lucrativos”, a estratégia de *marketing* deverá integrar o cliente e a missão, distinguindo as causas morais das causas econômicas. Ao administrar uma ONG é necessário lembrar-se constantemente de que o resultado está sempre fora e não dentro dela.

<sup>51</sup> Artigo I — *Obligation of States. Any State party to this Treaty shall be obliged, subject to Articles 2 and 3, to refuse or to invalidate the registration as a mark and to prohibit by appropriate measures the use, as a mark or other sign, for commercial purposes, of any sign consisting of or containing the Olympic symbol, as defined in the Charter of the International Olympic Committee, except with the authorization of the International Olympic Committee. The said definition and the graphic representation of the said symbol are reproduced in the Annex.* (Fonte: <[http://www.wipo.int/treaties/en/ip/nairobi/trtdocs\\_wo018.html](http://www.wipo.int/treaties/en/ip/nairobi/trtdocs_wo018.html)>. Acesso em: 31 jan. 2012.)

<sup>52</sup> No Brasil, o Tratado entrou em força em 10 de agosto de 1984. (Fonte: <[http://www.wipo.int/treaties/en/Remarks.jsp?cnty\\_id=1338C](http://www.wipo.int/treaties/en/Remarks.jsp?cnty_id=1338C)>. Acesso em: 31 jan. 2012.)

**Quadro 2 - Ativos do COI em 31 de dezembro de 2000 e 31 de dezembro de 2004 (em US milhão)**

Ativos	31/12/2000	31/12/2004
Circulantes	108.6	605.2
Não Circulantes	110.9	296.3
Restrito	129.9	135.0
<b>Total</b>	<b>349.3</b>	<b>1.036.5</b>

Fonte: Chappelet (2008:46)

Em termos financeiros, o COI retém muito pouco dos recursos arrecadados, aproximadamente 8%<sup>53</sup> (CHAPPELET, 2008), o restante é repassado ao MO, fortalecendo a autoridade suprema e a legitimidade do COI sobre o MO. A geração e a distribuição de um grande volume de recursos permitiram que o COI se tornasse um braço financeiro importante, não só do MO, mas também dos jogos, para os quais ele garante o aporte de 50% das despesas previstas pelo Comitê Organizador, aumentando, assim, o interesse dos CONs. Essa rica independência do COI, no modelo do desenvolvimento de fundos de Drucker (1990), assegura a longevidade da instituição da seguinte forma:

- (a) para a sua face humanitária proporciona mais possibilidades de parcerias com entidades supranacionais, reforçando seu protagonismo e o do MO;
- (b) para a sua face multiplicadora garante mais poder, segurança e influência com o MO cujos programas podem contar com recursos aprovados pelo Departamento de Solidariedade Olímpica, responsável por administrar a fração que cabe aos CONs na receita arrecadada com a comercialização dos direitos de transmissão dos jogos;
- (c) para a face empreendedora garante expansão pelo sucesso financeiro.

### 3.4 A GESTÃO INTERNA DO COI

Assim como os grandes casos de *doping*<sup>54</sup> forçaram a criação do TAE e da AMA, a corrupção também provocou alterações na governança do COI e no mundo olímpico, pois a

<sup>53</sup> Essas reservas buscam, prioritariamente, cobrir possíveis ações civis e perdas referentes ao cancelamento de uma edição dos jogos.

<sup>54</sup> Há inúmeros casos de *doping* na literatura esportiva, mas, para o escopo deste trabalho, aponta-se: (1) a morte do ciclista dinamarquês Jensen nos Jogos de 1960 que levaram à criação de uma Comissão Médica; e (2) a desqualificação do velocista canadense Ben Johnson, em 1988, durante os Jogos de *Seoul* que levou o Canadá a montar uma comissão governamental muito criticada pelo mundo esportivo que preferia a autorregulamentação.

corrupção não coexiste com a honra e erode a moderação; assim, para que a honra fosse restaurada, foi necessário realizar uma mudança interna que validasse a face empreendedora. O rumor sobre processos pouco éticos para a seleção das cidades já existia antes de 1984, mas, a partir dessa data, com o início do sucesso financeiro dos jogos, a visibilidade sobre esses casos aumentou e a pressão para a imposição de sanções também. O primeiro caso publicamente confirmado de corrupção foi sobre a candidatura da cidade de *Salt Lake City*, que levou o Congresso norte-americano a instalar uma comissão de inquérito na qual o presidente do COI depôs em dezembro de 1999<sup>55</sup>. A pressão governamental da mídia e dos patrocinadores sobre o COI levou-o a criar uma Comissão de Inquérito cujo resultado material foi: (1) a formação da Comissão de Ética; (2) o desligamento e as reprimendas formais a membros; e (3) uma reforma administrativa, conhecida como a Reforma de 1999. Nessa data, o COI adotou um Código de Ética, com aplicação de competência de todo o MO, para listar os princípios da atividade olímpica (houve uma revisão em 2007). Pelo Código, qualquer pessoa poderá enviar uma queixa ou denúncia diretamente ao presidente do COI, cabendo a ele decidir sobre a pertinência da matéria.

Quanto à Comissão de Ética, não é independente, como o TAE e a AMA, funciona como uma das Comissões do COI e atua com base em um conjunto de princípios que inclui o Código de Ética. Sua abrangência inclui os membros do COI, os CONs, os Comitês de Candidatura, os Comitês Organizadores e, em geral, qualquer pessoa do MO poderá ser chamada a participar. Sua estrutura consiste em nove membros: cinco não são membros do COI e, entre os membros participantes, um deverá ser eleito pela Comissão de Atletas. A designação dos membros é feita pelo presidente do COI, e os nomes devem ser ratificados pelo Comitê Executivo. As sanções, provenientes de uma investigação confidencial coordenada pelo Comitê Executivo, compreendem a retirada das prerrogativas olímpicas, seja em caráter permanente ou temporário e também devem ser aprovadas pelo Comitê Executivo. As respostas do COI aos rumores de corrupção não validam as premissas do voluntarismo de Freeman (2010) já que alterações internas somente aconteceram mediante as demandas políticas ocasionadas pela formação de uma Comissão de Inquérito nos Estados Unidos.

---

Sugere também a literatura do esporte que esse último caso de *doping* deve-se ao grande esforço do Canadá para sediar a AMA, instituição que o IOC preferia hospedada em Lausanne.

<sup>55</sup><<http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/ISOR/ISOR2000g.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2012.

No que concerne à estrutura, o COI, para atender a novas demandas, altera sua estrutura a fim de integrar novos recursos à organização. Dessa forma, o COI<sup>56</sup>, em 1894, conta com 15 membros, sem CONs e com poucas FIs; o COI do século XXI conta com 115 membros, 204 CONs, 28 FIs de esportes de verão, sete FIs de esportes de inverno e 32 Federações Esportivas. O aumento do número de funcionários do COI também acompanhou o movimento de expansão do MO (Quadro 3).

**Quadro 3 — Desenvolvimento do número de funcionários da Administração do COI**

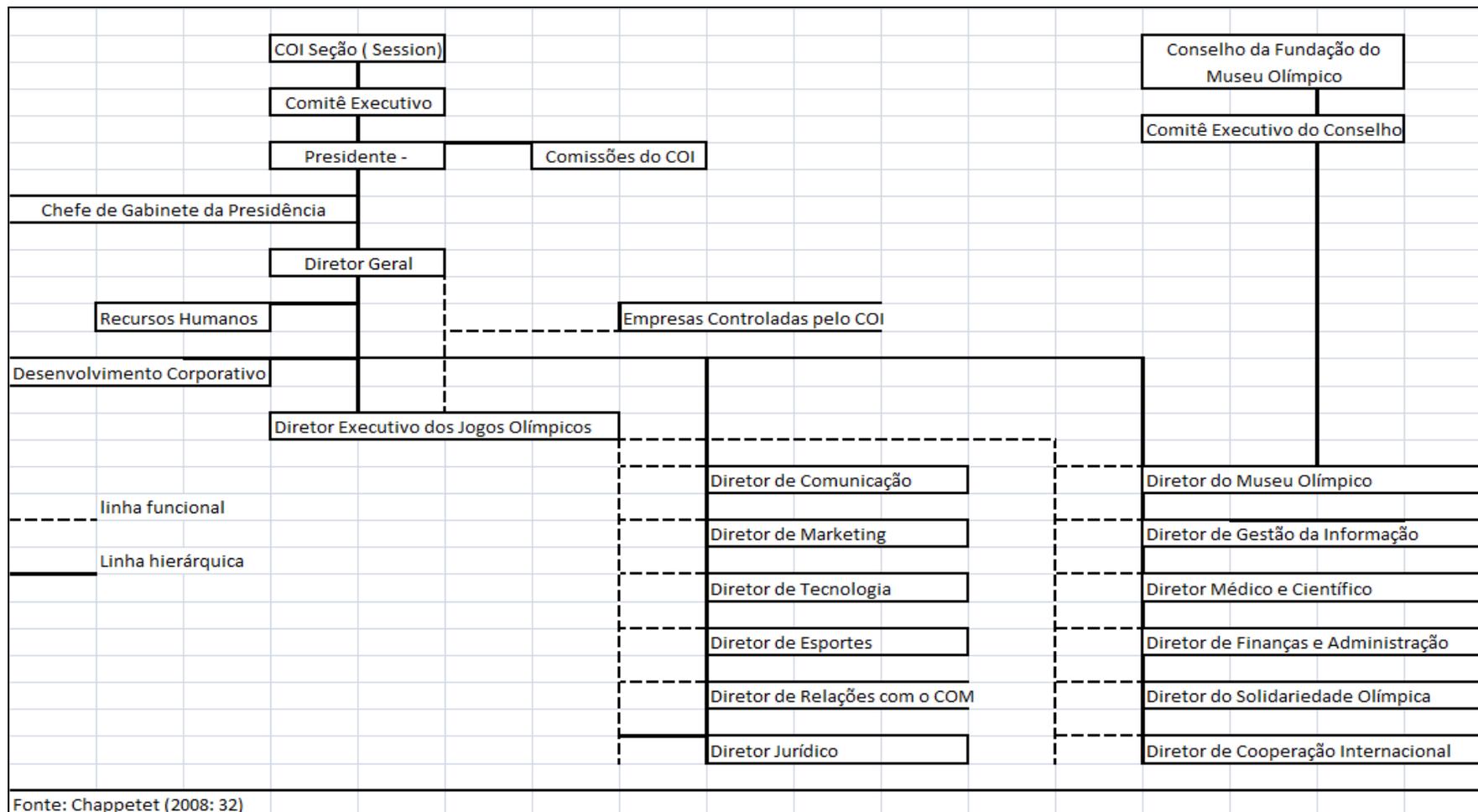
ANO	1968	1973	1976	1980	1982	1987	1994	2001	2003	2005	2007
N °	12	18	21	27	48	78	139	208	297	326	407

Fonte: Chapellet (2008, p.33)

---

<sup>56</sup>Fonte: International Olympic Committee  
<[http://www.olympic.org/Documents/Reference\\_documents\\_Factsheets/The\\_Olympic\\_Movement.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/The_Olympic_Movement.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2012.

**Quadro 4 — Organograma do Comitê Olímpico Internacional**



O COI totaliza 25 Comissões<sup>57</sup>: consideram-se seis como as mais importantes, pois lidam com a governança, com a negociação dos contratos de patrocínio e de direitos televisivos e, ainda, com os repasses de recursos para o MO. As Comissões de Ética e a Executiva participam da governança; da administração da instituição participam as comissões Jurídicas, de Finanças, de Marketing e de Solidariedade Olímpica. Todos os presidentes de Comissão são membros do COI, entretanto as Comissões consideradas como mais importantes têm como presidentes membros do Comitê Executivo. Os membros do COI recebem U\$1,400 pela participação em reuniões e os membros do Comitê Executivo, U\$3,000. No escopo deste trabalho destacam-se as Comissões de Meio Ambiente e Solidariedade Olímpica as quais serão abordadas no Capítulo 4.

O COI, desde 1981, incluiu a participação feminina entre seus membros. O número total de membros foi limitado durante a reforma de 1999, que também ditou que setenta membros fossem indivíduos independentes e 45, empossados nos cargos que tivessem em FI, CON ou Comissão de Atletas — a qual representa uma mudança institucional importante, pois altera a política do fundador do COI que advogava que os membros eleitos deveriam representar o COI e o olimpismo em seus países e não suas organizações no COI. Há também os membros honorários (ex-membros que se aposentam pela idade limite de setenta anos) e os membros honoríferos (pessoas que tenham contribuído com a causa olímpica). Os membros têm um mandato de oito anos, mas podem ser reeleitos por mais um período. Entretanto a reforma garante os direitos adquiridos dos membros já existentes e, assim, como o cargo era anteriormente vitalício, ainda há membros acima da idade compulsória. Os novos membros são indicados pela Comissão de Nominção e repassados para o Comitê Executivo que, por sua vez, repassa-os para os membros em exercício que conduzem a votação secreta<sup>58</sup>. A composição dos membros deve ser equilibrada entre os representantes nacionais presentes, evitando-se que afinidades culturais favoreçam decisões.

O presidente do COI é citado pelo *Sport Business Journal*<sup>59</sup> como a 16.<sup>a</sup> pessoa, entre as cinquenta mais influentes do esporte. Na instituição, ele tem o poder de apontar “Grupos de Trabalho” e “Comissões” (exceto pelo Comitê Executivo e pela Comissão de Atletas) e quaisquer outras decisões devem ser submetidas ao Comitê Executivo. Com considerável autonomia financeira, o presidente garante seu poder e é o responsável pela

---

<sup>57</sup> [http://www.olympic.org/Documents/Commissions\\_PDFfiles/All\\_Commissions/Commissions\\_2009.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/All_Commissions/Commissions_2009.pdf).

<sup>58</sup> De acordo com Chappelet (2008), em toda a história do COI, somente em 2001 um nome foi encaminhado para votação e não teria sido aprovado.

<sup>59</sup> *Sports Business Journal*, p. 12-18, dez. 2011.

administração da organização, executando despesas não orçamentárias que são validadas de forma retroativa pela Comissão de Finanças. Essa fórmula, chamada de “Presidência Executiva” é uma função não remunerada<sup>60</sup>, requer dedicação integral e foi adotada a partir da década de 1980.

Em cem anos de existência, o COI teve oito presidentes, e consideram-se o barão de Coubertin e o marquês Juan Antonio de Samaranch (1980-2001) como os mais importantes: o primeiro por fundar e dar “alma” ao COI e o segundo por transformar, comercializar e profissionalizar os jogos. Entretanto, de acordo com Carpentier (2004), foi o “silencioso” Henri Baillet-Latour, sucessor do barão de Coubertin, o responsável pela perpetuação dos valores do fundador na organização. Historicamente, entre membros e presidentes do COI, encontra-se um grande número de nobres e políticos importantes (GIRGINOV, 2005; CHAPPELET, 2008): fato que reforça o enraizamento dos conceitos de honra e moderação na dependência da trajetória espelhados na estratégia política de influência e poder que amplia a soberania do COI sobre o esporte internacional.

### 3.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, caracteriza-se o COI, apresentando-o como uma organização política que é também, simultaneamente, uma ONG e uma instituição em que convivem, de forma sobreposta aos alicerces que formam a sua dependência da trajetória, três faces institucionais: a multiplicadora, a humanitária e a empreendedora. A dependência da trajetória do COI é construída sobre os princípios de honra e de moderação. Somam-se a esses princípios as ideias de influência e de poder, as quais, desde a fundação, são os pilares da estratégia de internacionalização. A face multiplicadora, a articuladora do MO, é constituída sobre a legitimidade; a face humanitária relaciona-se com agências e organismos multilaterais, representada na pessoa jurídica de ONG; e a face empreendedora, que mimetiza uma empresa, faz-se presente no mundo dos negócios como a franqueadora dos jogos são negociados como ativos intangíveis e específicos.

No capítulo, também, por meio da narrativa histórica do desenvolvimento da instituição, apresentam-se algumas das respostas institucionais do COI às novas agendas colocadas pela sociedade. As respostas dadas pelo COI validam Esty (2009) quando fala do papel da pressão externa, entretanto a forma como a instituição responde à pressão

---

<sup>60</sup> Note-se que, apesar de ser uma função não remunerada, todas as despesas da presidência no desempenho de sua missão e outras, como a de moradia, são custeadas pela instituição.

externa não apresenta um padrão, pois a prática do voluntarismo, detectada quando a demanda por respostas abordava temas sem impacto direto no COI, não se repetiu quando o tema em questão tinha impacto direto na instituição.

Para o *doping* e a violência, temas com impacto direto no MO e nos jogos, no caso do TAE e da AMA, a resposta do COI valida o voluntarismo de Freeman (2010). Nessa situação, impulsionado por *path dependence*, o COI constrói o bem maior na busca do próprio interesse como líder do MO. Entretanto, para a corrupção, tema que atingia diretamente o COI, o voluntarismo não foi validado, pois a resposta chegou após a demanda dos entes legais. Na visão de Freeman (2010), no caso da corrupção, pode-se inferir que a baixa habilidade do COI em elaborar sua resposta à pressão externa, pode ter sido consequência da ausência de processos e rotinas internos que precisaram ser criados para que tais respostas fossem possíveis. No citado caso, as respostas institucionais foram: a reforma de 1999 e a criação da Comissão de Ética. Essas respostas, produto da limitação imposta por *path dependence*, praticamente acomodou novas rotinas à estrutura vigente, promovendo alterações de viés incremental.

Ressalte-se que o princípio da honra, como disse Montesquieu, não convive com a corrupção já que essa erode a honra; assim, o COI em razão de sua *path dependence* trabalhou para dar à sociedade a resposta por ela cobrada. Mesmo assim, a sua resposta não valida o voluntarismo de Freeman, pois a resposta foi articulada somente após o envolvimento da Suprema Corte norte-americana.

Dessa forma, no capítulo, demonstra-se que, nos exemplos estudados, a *path dependence* impulsionou o COI ao voluntarismo quando o tema não o atingia de forma direta, mas o limitou quando o impacto foi direto.

No próximo capítulo — sobre sustentabilidade —, serão estudadas as respostas institucionais do COI à Convenção da Sustentabilidade.

## 4. O COI, O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SUSTENTABILIDADE

### 4.1 INTRODUÇÃO

No capítulo anterior, apresentou-se o COI como uma organização política que é, ao mesmo tempo, uma ONG e uma instituição de estrutura complexa em que convivem, de forma sobreposta aos alicerces que formam a sua dependência da trajetória, três faces com as quais a instituição se apresenta à sociedade — a multiplicadora, articuladora do MO, constituída sobre a legitimidade, a humanitária que se relaciona com agências e organismos multilaterais, respaldada pela pessoa jurídica de ONG, e a empreendedora que mimetiza uma firma, fazendo-se presente no mundo dos negócios como a franqueadora dos jogos que são negociados como ativos intangíveis e específicos. Neste capítulo, objetiva-se dar visibilidade às respostas institucionais do COI à Convenção da Sustentabilidade, respondendo à seguinte pergunta norteadora: Como a sustentabilidade se faz presente nas diferentes faces institucionais do COI?

Para responder tal pergunta, afirma-se que o COI, fortalecido pelos recursos da face empreendedora e pela legitimidade proveniente do MO, por meio da face humanitária, após a Conferência Rio-92, posiciona-se e mantém-se na cena internacional como representante do esporte por meio da Agenda 21 e validado pela ONU em razão da Declaração do Milênio. E mais: confirma sua presença na agenda das questões pertinentes ao desenvolvimento sustentável. Por outro lado, a face multiplicadora — o MO — tem a sustentabilidade ainda, prioritariamente, no discurso; e a face empreendedora, por meio dos jogos, adiciona à sustentabilidade uma nova dimensão chamada legado (Quadro 5).

**Quadro 5 - A Sustentabilidade nas Faces Institucionais do COI**

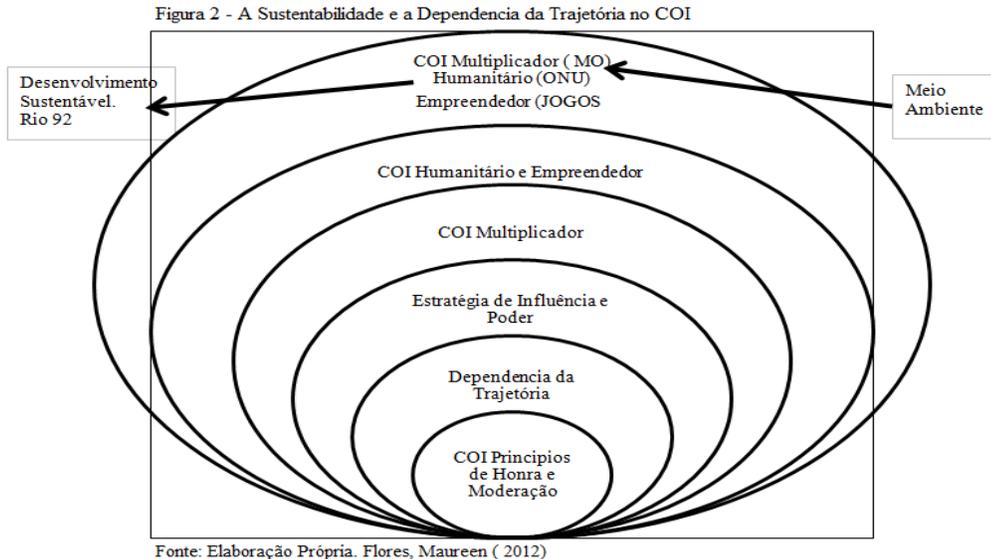
Face Multiplicadora	Face Humanitária	Face Empreendedora
Controla o MO, mantendo a correlação de forças e garantindo a longevidade do MO;	Se relaciona com as agências e organismos multilaterais	Atua no mundo dos negócios mimetizando uma firma que comercializa os Jogos como uma franquia de ativos específicos e intangíveis;
Essa face nasce junto ao esforço de estabelecer o COI como uma instituição internacional.	É legitimado pelo MO para representá-lo nessa esfera macro do poder;	Fortalece as faces multiplicadora e humanitária devido ao volume de recursos que movimenta.
Legitima a Face Humanitária	A pessoa jurídica de ONG respalda a presença nessa esfera.	
Sustentabilidade nas Faces Institucionais do COI		
Face Multiplicadora	Face Humanitária	Face Empreendedora
Inclui os principais temas na Carta Olímpica mas sua aplicação pelo MO encontra-se prioritariamente no discurso	É apontado como ator da paz mundial através da Educação para o Esporte. Em conjunto com a UNOSDP, é validado como ator do Desenvolvimento Sustentável na Declaração do Milênio. Elabora a Agenda 21 para o Esporte.	Fomenta a criação de instrumentos de conformidade voluntários. Cria uma dimensão chamada legado. Inclui alguns quesitos referentes a sustentabilidade no contrato de franquia e no processo de seleção da cidade sede.

Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

Dessa forma, o COI confirma Esty (2009) atendendo a pressões externas; entretanto, em virtude da dependência da trajetória, o COI contempla a Convenção no discurso e, na prática, realiza uma série de ações incrementais e pontuais que produzem uma aderência parcial à Convenção. Explica-se essa aderência parcial porque os componentes da dependência da trajetória — honra e moderação —, carregados para dentro da estratégia de influência e poder, que embebe a instituição desde sua fundação, fazem por acomodar novos temas, como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a essa estratégia vigente e, assim, impedem a inovação organizacional e produzem ajustes incrementais.

Essa aderência parcial é também explicada por North (1990) quando assevera que as informações, depois de assimiladas e transformadas em processo cultural, impactam a forma como as instituições evoluem e são fontes de *path dependence*.

Na Figura 2, apresentam-se os componentes de dependência da trajetória do COI; organizam-se as superposições que, no decurso do tempo, moldaram a instituição; e, ainda, destacam-se a chegada da questão ambiental — trazida pelo MO na face multiplicadora, pressionado pelo impacto ambiental dos Jogos de Albertville — e a resposta institucional do COI, por meio da face humanitária, na Conferência Rio-92 quando se posiciona como representante, não somente do MO, mas do esporte.



A adesão do COI à Convenção da Sustentabilidade, com presença na Rio-92, é ratificada após breve intervalo entre sua participação na Conferência e a primeira edição dos jogos “verdes” de Lillehammer, em 1994. O fato demonstra não só o protagonismo da questão ambiental, mas também a capacidade de resposta da instituição à pressão externa. O tema meio ambiente já estava na agenda do COI; assim, no Anexo I, resume-se como essas questões foram tratadas nas sessões do COI ao serem trazidas pelos representantes do MO responsáveis pela organização dos Jogos de Albertville, cujo impacto ambiental despertou a atenção da sociedade. Nesse caso específico, a forma como o COI responde à pressão externa aderindo à Convenção pode ser dividida em quatro etapas:

1. o MO relata, nas sessões, as dificuldades vividas pelos organizadores dos Jogos de Inverno com o recrudescimento da agenda ambiental. O fato valida Esty (2009) sobre o papel da pressão externa;
2. o COI, legitimado pelo MO, aproxima-se do macroplano no qual já está legitimado pela ONU como um ator para a paz mundial por meio de sua agenda de educação para o esporte no âmbito do Olympic Truce. O macroplano do meio ambiente, também liderado pela ONU, por meio do PNUMA, na Conferência Rio-92, dá ao COI a oportunidade de redigir a Agenda 21 para o esporte. O fato valida Freeman (2010) em sua proposta de voluntarismo;
3. com a Agenda 21 para o esporte, o macroplano estende ao COI uma nova competência — a do meio ambiente —, reiterando a crença em sua capacidade de

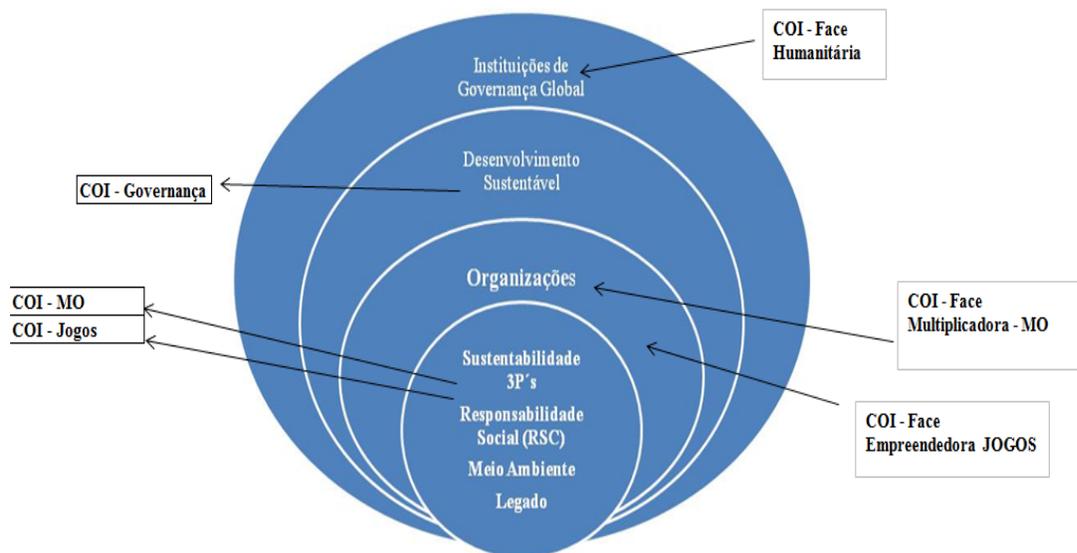
multiplicar o conhecimento para além dos próprios limites: o MO e os jogos. O fato ratifica Drucker (1990) quanto a sua afirmação sobre a missão da ONG;

4. o COI responde aos atores do macropiano internalizando, pela Carta Olímpica, o desenvolvimento sustentável e o meio ambiente e ratificando dessa forma seu papel e o do MO e, ainda, realiza mudanças organizacionais incrementais interiorizando as novas questões em sua estratégia de poder e influência ratificando o voluntarismo de Freeman (2010).

Pela leitura acima, infere-se que há um processo dinâmico entre MO e COI para a solução de conflitos quando eles transbordam as competências locais e que o COI, por meio da estratégia de poder e influência, responde ao MO por ações no plano internacional, enquanto os outros representantes do MO responderiam por ações no plano nacional. Nota-se também um tratamento diferenciado do COI em relação ao MO e aos jogos no que concerne à sustentabilidade: para o MO, o único compromisso é obedecer aos princípios da Carta Olímpica; para os jogos, o COI cria mecanismos voluntários de conformidade visando à estratégia de legado. Ambas as iniciativas são importantes e positivas, mas também insuficientes e de abrangência reduzida. Assim, o COI, quando não cumpre com seu papel de agente de mudança, restringe a própria atuação e, conseqüentemente, o papel do esporte no desenvolvimento sustentável.

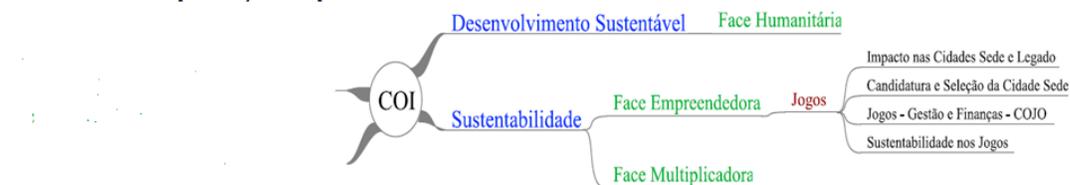
Ao ver como a Convenção chega ao COI e o tratamento diferenciado que a instituição dá à sustentabilidade em suas faces, neste capítulo, investigam-se quais as respostas apresentadas pelo COI à Convenção. Na Figura 3, apresenta-se a hierarquia do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade no plano das instituições globais e das organizações e, ainda na Figura 4, do lado direito, o COI, em suas três faces, está posicionado na hierarquia; do lado esquerdo, destacam-se os planos de análise em que os temas relacionados com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável instalam-se no COI, no MO e nos jogos.

Figura 3- O COI e os Jogos na Hierarquia Institucional da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável



Com base na Estrutura Analítica 3 abaixo, no capítulo, abordam-se a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável no COI em sua gestão interna, na governança e por face institucional.

Estrutura Analítica - Apresentação do Capítulo sobre o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade



#### 4.2. SUSTENTABILIDADE NA GOVERNANÇA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DO COI

De acordo com Chappelet (2008), somente em 2004, por causa da influência dos patrocinadores e da mídia norte-americana, e ainda de forma marginal, incluiu-se o termo

“governança” na Carta<sup>61</sup>. Essa iniciativa condiz com a terceira onda de Elkington (1997) que assume o desenvolvimento sustentável como objeto de profundas mudanças na governança das corporações e no processo de globalização visando ao reposicionamento com foco na sociedade. Dessa forma, agrupam-se na Figura 5, os principais instrumentos institucionais da governança do COI que respondem a demandas da agenda internacional por desenvolvimento sustentável: a inclusão de princípios na Carta Olímpica, a Agenda 21, a *Olympic Truce* e a Declaração do Milênio, a publicação *Sports and Environment* e as Declarações assinadas durante a participação em conferências internacionais<sup>62</sup>. Sobre esse último item, por limitação de escopo, listam-se, neste trabalho, somente as três últimas Declarações: a de Doha, a de Beijing e a de Los Angeles. Quanto à comunicação da sustentabilidade, o documento *Sustainability through Sport* é o primeiro publicado sobre o tema. Abaixo, no Quadro 6, explica-se a natureza desses documentos.

Quadro 6 - A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável no COI

Governança								
Olympic Charter	Olympic Truce	Agenda 21	Sports and Environment	Declaração do Milênio	Sustainability through Sport	Declaração de Doha	Declaração de Beijing	Declaração de Los Angeles

Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

Conforme abordado no Capítulo III, a Carta Olímpica é o documento pelo qual o COI rege o MO. No que concerne à sustentabilidade, o documento expressa o compromisso da instituição com 12 temas de interesse para o assunto em questão que confirmam Chappellet (2008) em sua afirmação de que o COI define uma série de objetivos extremamente ambiciosos e idealísticos que se somam, no decurso do tempo: meio ambiente (item 13), legado (item 14), governança (item 1.º), responsabilidade social (fundamento 2.º do olimpismo)<sup>63</sup>, educação dos jovens (item 1.º), apoio a ações governamentais para a proteção do atleta (item 11), educação olímpica (item 16), promoção da mulher no esporte (item 7.º), fomento à saúde (itens 8.º e 9.º), obrigação das FIs<sup>64</sup> no cumprimento dos objetivos da Carta Olímpica, vinculação dos objetivos

<sup>61</sup> Item 19.3.2.

<sup>62</sup> Considerando que, até o presente momento, realizaram-se 19 Conferências sobre os temas meio ambiente, esporte para todos e mulher no esporte, optou-se por relacionar somente as Declarações assinadas na última edição de cada conferência.

<sup>63</sup> (Committee, 2004).

<sup>64</sup> Página 52 da Carta Olímpica, art. 26, item 1.3.

com a missão do CON<sup>65</sup> que deverá promover o olimpismo por meio da educação, olimpismo como garantia da “prática do esporte como um direito de todos” (item 4.º)<sup>66</sup>.

A *Olympic Truce* (abordada no capítulo II) espelha a validação da ONU para o papel do COI na construção da paz mundial por meio da educação para o esporte. Com base nesse papel de ator da paz mundial, o COI, em 2010, em reunião da Assembleia Geral da ONU, ratifica os compromissos firmados no ano de 2000, durante a *United Nations Millenium Summit*, e, assim, não só revalida a importância da *Olympic Truce*, como adquire também a competência de ator do desenvolvimento sustentável com a UNOSDP, comunicando sua participação ativa no apoio aos objetivos do milênio destacando seus projetos voltados a educação através do esporte, igualdade entre os sexos e à erradicação de doenças, como HIV e malária. Note-se que a *United Nations Millenium Summit* é a conferência em que 189 nações firmaram um compromisso para perseguir o desenvolvimento sustentável, combatendo a extrema pobreza e outros males da sociedade. Esse compromisso — chamado Declaração do Milênio — resume-se em oito objetivos — Objetivos do Milênio — a serem atingidos até 2015: redução da pobreza, consecução do ensino básico universal, igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres, redução da mortalidade infantil, melhoria da saúde materna, combate ao HIV/malária e outras doenças, garantia de sustentabilidade ambiental, estabelecimento de uma parceria mundial para o desenvolvimento. É importante lembrar que a Declaração do Milênio é o documento que representa o maior esforço supranacional já feito pela mais alta esfera global em prol do desenvolvimento sustentável.

Na Agenda 21 para o esporte, elaborada em resposta à Conferência Rio-92, objetiva-se encorajar os membros do MO a desempenharem um papel ativo no desenvolvimento sustentável tendo como proposta um programa de ação baseado em três pilares — economia, sociedade e meio ambiente — que se desdobram em várias outras linhas e princípios (vide Quadro 7).

---

<sup>65</sup> Página 53 da Carta Olímpica, art. 27, item 1.º.

<sup>66</sup> Página 10 da Carta Olímpica. *Fundamental Principles of Olympism*, item 4.º. Tradução livre do original em inglês: “*the practice of sport is a human right*” (PAIVA, 2002).

**Quadro 7 — Áreas de ação do Comitê Olímpico Internacional para a Agenda 21**

Item	Melhorias das condições socioeconômicas	Conservação e gestão dos recursos naturais para garantir o desenvolvimento sustentável — DS	Consolidação do papel dos principais grupos de interesse
1	Os valores do olimpismo e suas ações a favor do DS	Metodologia para ações ambientais para o MO	Promoção do papel da mulher
2	Consolidação da cooperação internacional para o DS	Proteção a arenas e paisagens	Reconhecimento e promoção de minorias locais
3	Combate à exclusão	Arenas esportivas	Promoção do papel dos jovens
4	Mudança de hábito do consumidor	Equipamentos esportivos	
5	Proteção à saúde	Transporte	
6	Moradia e construção	Energia	
7	Integração dos conceitos do SD no esporte	Hospedagem e alimentação nos eventos esportivos	
8		Gestão dos recursos hídricos	
9		Gestão de resíduos	
10		Proteção à biosfera e à biodiversidade	

Fonte: *International Olympic Committee, Guide on Olympic Legacy 5th updated Cycle post Vancouver Winter Games.*

Entretanto na literatura sobre a Agenda 21 do esporte não se registra a existência de um programa de monitoramento para essas propostas e não se atribui responsabilidade, direta ou indireta, pela execução das propostas. Por exemplo: o compromisso “moradia e construção” poderia estar relacionado com a construção da Vila Olímpica, desenvolvida pela iniciativa privada ou pública, para a realização dos Jogos Olímpicos e, portanto, não seria de responsabilidade direta do COI nem do MO; o compromisso “energia” poderia ser um compromisso do COJO na realização dos jogos; já o compromisso “metodologia para ações ambientais do MO” seria de responsabilidade do COI. No tratamento dado à Agenda 21, reforçam-se os ensinamentos de Freeman (2010) quando trata do despreparo interno das

organizações para lidarem com novos temas. Dessa forma, a Agenda 21 é implantada de forma pulverizada por diferentes *stakeholders* por meio de diferentes iniciativas que são realizadas sem monitoramento e sem comunicação à sociedade.

Assim, a relação entre os documentos *Olympic Truce*, Declaração do Milênio e Agenda 21 deve ser ressaltada. No primeiro, a ONU valida o COI como um ator da paz mundial em razão da educação para o esporte; no segundo, a ONU reconhece a importância do primeiro e reafirma o COI e a UNOSDP, como atores do desenvolvimento sustentável por meio da educação para o esporte; no terceiro, a ONU, por meio do PNUMA, valida o COI como protagonista do esporte na construção do desenvolvimento sustentável pela implantação da Agenda 21 para o esporte, documento que não inclui a educação para o esporte. Pelo acima exposto, confirma-se a pulverização dos temas e papéis que o COI assume no macroplano do desenvolvimento sustentável.

O documento *Sport and Environment* foi elaborado, em 1999, em parceria com o PNUMA, também em resposta a Rio-92 e seu conteúdo está voltado a sensibilizar a sociedade e o MO sobre a importância da qualidade ambiental para o esporte. Não há registro de adesão do MO à Convenção, assim como não há registro de que o COI tenha desenvolvido mecanismos compulsórios voltados a essa adesão. A pouca literatura existente mostra que há iniciativas espalhadas entre CONs e FIs que são realizadas de forma independente e, muitas vezes, relacionadas com a própria política nacional ou a natureza do esporte. Por exemplo: no caso da Alemanha, em que as questões ambientais têm maior peso em todos os segmentos da economia, o esporte também segue regras ambientais e sociais mais rígidas; ou, ainda, no caso da FI do remo, atividade que, por estar diretamente impactada pela poluição das águas, faz com que sua Federação exija níveis mínimos de alguns parâmetros físico-químicos para a realização de provas internacionais.

Mais recentemente, em 2012, o COI participou da Rio+20, em que assumiu o compromisso com a economia verde e lançou a primeira peça de comunicação voltada para a sustentabilidade: o documento *Sustainability through Sport*<sup>67</sup>. Esse documento tem como base o compromisso firmado pelo COI e PNUMA por ocasião do desenvolvimento da Agenda 21 para o esporte e foi lançado pelas duas instituições após os Jogos de Londres 2012. No documento, agrupam-se as

---

<sup>67</sup>[http://www.olympic.org/Documents/Commissions\\_PDFfiles/SportAndEnvironment/Sustainability\\_Through\\_Sport.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/SportAndEnvironment/Sustainability_Through_Sport.pdf).

principais ações do COI em relação à sustentabilidade, listam-se e resumem-se os principais compromissos assumidos pelo COI e MO, mas não se definem metas e resultados esperados.

Declaração de Doha<sup>68</sup>, firmada durante a 9.<sup>a</sup> Conferência Internacional de Esporte e Meio Ambiente, em 2011, demanda da ONU a adoção, após a Conferência da Rio+20, das seguintes práticas: (1) adoção da visão de “esportes sustentáveis” e do esporte como atividade catalítica para o alcance da Meta 7 dos Objetivos do Milênio; (2) em conjunto com o COI, o engajamento de jovens na construção do desenvolvimento sustentável por meio dos Jogos Olímpicos da Juventude; (3) o MO deverá promover com governos a plataforma para o desenvolvimento sustentável; (4) o COI deverá fortalecer sua posição de observador na ONU e colaborar com todo o sistema da ONU e com as ONGs para favorecer o desenvolvimento sustentável.

Declaração de Beijing<sup>69</sup>, firmada durante a 14.<sup>a</sup> Conferência Internacional do Esporte para Todos, em 2011, chama a atenção para as seguintes áreas: (a) importância da cooperação e da construção de parcerias; (b) acessibilidade de instalações desportivas e espaços públicos; (c) desenvolvimento e implementação da iniciativa “Esporte para Todos”, assim como seus programas e projetos; (d) importância da utilização e da transformação de instrumentos em conhecimento.

Declaração de Los Angeles<sup>70</sup>, firmada durante a 5.<sup>a</sup> Conferência Internacional sobre a Mulher no Esporte, em 2012, estipula que o COI e todos os componentes do MO, em especial os CONs, as Federações internacionais e as nacionais devem garantir: (1) para 2012/2013 e todos os ciclos eleitorais futuros, a consecução de uma representação mais equitativa de seus Comitês Executivos; (2) a vinculação da igualdade de gênero à boa governança pelo MO deve ser adotada como política pelas organizações desportivas e amplamente divulgada; (3) o apoio à agenda internacional da igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e jovens; (4) aproveitamento da condição de observador permanente na ONU para contribuir para a realização dos objetivos do milênio, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento e empoderamento das mulheres; (5) estreitamento de parcerias de trabalho com a ONU e suas agências, compartilhando o

---

<sup>68</sup> <<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=209336612&url=461f48f2e56fc3ec4865bbc1b8c0ede9>>.

<sup>69</sup> [http://www.olympic.org/Documents/Conferences\\_Forum\\_and\\_Events/Sport\\_Culture\\_and\\_Education/Beijing\\_World\\_Forum\\_Resolutions-eng.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Conferences_Forum_and_Events/Sport_Culture_and_Education/Beijing_World_Forum_Resolutions-eng.pdf).

<sup>70</sup> [http://www.olympic.org/Documents/Commissions\\_PDFfiles/women\\_and\\_sport/Los-Angeles-Declaration-2012.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/women_and_sport/Los-Angeles-Declaration-2012.pdf).

trabalho do Comitê da ONU sobre o *status* da mulher, a fim de promover a própria agenda para a igualdade de gênero.

A análise dos documentos relacionados com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, internalizados na governança do COI, permite dizer que a Convenção está parcialmente interiorizada na instituição, mas o tema ainda se encontra sem estratégia definida, com superposições e com pouca transparência, ratificando-se, assim, Drucker (1990) e Chappelet (2008). Entende-se, também, que novos temas, incorporados na governança e levados pela face humanitária, foram absorvidos pela estratégia de influência e poder a qual, embebida da honra e da moderação trazida pela dependência da trajetória, favorece o discurso, embora retarde a ação estruturada, como observado abaixo:

(a) o primeiro documento *Sustainability through Sport* foi publicado após vinte anos da realização da Rio-92 e 13 anos após a ratificação da Agenda 21;

(b) apesar da participação do COI no macroplano do desenvolvimento sustentável e na agenda global das mudanças climáticas, a instituição não publica GEE;

(c) não foram encontrados planos de ação para o conjunto de compromissos assumidos pelo COI na Carta Olímpica, em inúmeras conferências, tratados e convenções internacionais;

(d) não há registro de uma estratégia voltada a incentivar e monitorar a adesão do MO à Agenda 21 do esporte;

(e) o COI, com base na Agenda 21 para o esporte, posiciona-se na cena internacional como o representante do esporte no desenvolvimento sustentável, embora, ele seja de fato, de acordo com a ONU, um ator do desenvolvimento sustentável responsável por fomentá-lo por meio da educação para o esporte em conjunto com a UNOSDP;

A gestão do COI para sustentabilidade é analisada pela lente dos 3P's de Elkingon (1997, 2001), autor que o próprio COI utiliza em seu documento sobre legado. No Quadro 8, usam-se os 3Ps — sociedade, economia e meio ambiente — para retratar a fragmentação da sustentabilidade no COI, espelhada em várias comissões e diretorias que se relacionam, de forma direta ou indireta, com o MO (face multiplicadora) e com os jogos (face empreendedora). Note-se que a diretoria que trata diretamente dos jogos não está incluída entre aquelas que compõem os três pilares da sustentabilidade do COI, pois se entende que a diretoria seria de cunho operacional.

Eis as principais comissões e diretorias para a sustentabilidade: a Comissão de Esporte e Meio Ambiente, fundada em 1995, após a participação do COI na Rio-92, coordenadora da Conferência Esporte e Meio Ambiente e, ainda, do prêmio “Esporte e Meio Ambiente”; a Comissão e a Diretoria de Solidariedade Olímpica que repassam recursos ao MO; a Comissão e a Diretoria de *Marketing* e de Finanças que administram os recursos negociados pela face empreendedora .

**Quadro 8 - Comissões e Diretorias do COI classificadas pelos 3Ps de Elkington**

Pilar Econômico	Pilar Social	Pilar Ambiental
Comissões de Finanças Comissão de Marketing Comissão de Filatelia, Numismática e Memorabilia Comissão de Direitos Televisivos e Novas Mídias Comissão de Televisão e Rádio Comissão da Solidariedade Olímpica Diretoria de Finanças Diretoria de Marketing Diretoria de Solidariedade Olímpica	Comissão para Cultura e Educação Olímpica Comissão da Mulher no Esporte Comissão do Esporte para Todos Diretoria de Cooperação Internacional	Comissão de Esporte e Meio Ambiente

Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

O pilar econômico da sustentabilidade está representado, na estrutura do COI, nas comissões e diretorias com as quais se relaciona, de forma direta ou indireta, e com os *stakeholders* ligados às principais fontes de recursos arrecadados. O pilar social abraça as ações relacionadas com “Educação para o Esporte”, “*Sport for Hope*” e “Educação Olímpica”<sup>71</sup>. A governança imposta pela RSC está representada, na estrutura organizacional, pela Solidariedade Olímpica responsável por repassar os recursos ao MO para a realização de projetos de cunho social. O pilar ambiental está, como o social, representado nas ações institucionais e na estrutura organizacional — comissão — que trata do assunto.

Quanto à administração do COI como organização, no que concerne à sustentabilidade, envolve infraestrutura física e compras. Quanto à infraestrutura, não há, na literatura, informação que aponte as instalações do COI como certificadas por algum tipo de sistema de gestão ou mesmo que tenha sido desenvolvido. Quanto à área de compras, apesar do recente compromisso assumido com a economia verde na Rio+20, em 2012, ainda não há uma política publicada sobre o assunto; entretanto, no que concerne a fornecedores, o *site* oficial do COI informa que são a Nike e a AUDI e, no documento *Sustainability through Sport* (IOC, 2012, p. 90), as ações voltadas para a economia

<sup>71</sup> Considerado com base no fundamento precípua, da Carta Olímpica, “Esporte como um Direito Universal”.

verde, que atribui sustentabilidade à cadeia de suprimentos, não se mencionam esses fornecedores, e sim os patrocinadores e suas ações.

Entende-se, de acordo com Payne (2006), que, no COI, os contratos de fornecedores e patrocinadores parecem-se, pois ambos envolvem uma contrapartida em serviços e mercadorias; mesmo assim, embora patrocinadores e fornecedores possam muitas vezes participar de programas voltados para a sustentabilidade, destaca-se a dificuldade da investigação em razão da superposição de iniciativas e da ausência de políticas estruturadas que possam unir os vários canais de implantação da sustentabilidade evitando que algumas das maiores empresas do mundo tornem-se mais um fragmento do mosaico de ações do COI.

#### 4.3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO COI: A FACE HUMANITÁRIA

A face humanitária está diretamente ligada à governança do COI. Seus principais *stakeholders* são: ONU, PNUMA (parte da ONU), Comissão Europeia, ONGs internacionais, governos e agências multilaterais. A lista não está em ordem de prioridade, mas a ONU é o *stakeholder* mais importante do COI e a principal fonte de pressão externa. A participação da instituição no macroplano do desenvolvimento sustentável é favorecida por sua dependência da trajetória de honra e moderação que facilita a articulação e o alinhamento entre essas partes interessadas (FREEMAN, 2010), fato que fortalece o papel do COI como representante do MO e o estende para representante do esporte.

As experiências bem-sucedidas, como a AMA e o TAE, demonstram que por meio do “voluntarismo” de Freeman (2010), como uma solução ao dilema do *Stakeholder*, o COI utiliza sua dependência da trajetória de honra e moderação para construir o bem público. A construção do bem público, no caso da AMA e do TAE, é uma resposta da instituição à pressão exercida por patrocinadores e governos. Entretanto, no que concerne à sustentabilidade, na relação do COI com a PNUMA, apresentam-se iniciativas tímidas, aquém mesmo daquelas que o PNUMA costuma demandar de outros *stakeholders*. Entre essas demandas, cita-se o desenvolvimento de relatórios de GRI e GEE. A leitura das iniciativas desenvolvidas pela parceria COI/PNUMA e a ausência de instrumentos de comunicação publicados pelo COI, como GRI e GEE, que são correntes no discurso do PNUMA, permite inferir uma reverência institucional do PNUMA para o COI, mesmo sendo a ONU a mais importante fonte de pressão externa do COI.

Para o COI, a abordagem para a sustentabilidade está inserida na estratégia de influência e poder. As novas pressões respondidas pela face humanitária são internalizadas no COI em sua governança — por exemplo, pela assinatura de declarações e tratados — e, algumas vezes, são também representadas internamente, na gestão, com a criação de comissões.

Para encerrar essa face, ratifica-se Chappelet (2008) quando observa que o grande número de declarações e compromissos assumidos pelo COI em sua face humanitária obriga-o a garantir a contribuição do esporte no desenvolvimento sustentável. Acrescente-se ainda à afirmação de Chappelet (2008) que essa obrigação se deve não só ao grande número de compromissos assumidos, mas também ao número de comissões instituídas na gestão da organização para tratar desses temas.

#### 4.4 A SUSTENTABILIDADE E A FACE MULTIPLICADORA

No que se refere à sustentabilidade, o MO legitima o COI a participar do macroplano das instituições internacionais como o representante do esporte e, por sua vez, o COI alimenta essa legitimidade por meio da solidariedade olímpica repassando recursos para projetos de natureza social.

Destaca-se, no contexto das ações para a sustentabilidade, o papel da Comissão da Solidariedade Olímpica e da Diretoria com o mesmo nome. O orçamento da Comissão para o plano quadrienal 2009-2012 é de US\$ 311 milhões: o recurso advém do lucro da venda de direitos televisivos para os jogos da XXIX Olimpíada em Pequim e das receitas que foram estimadas para os XXI Jogos Olímpicos de Inverno em Vancouver, ainda acrescido de juros oriundos de investimentos realizados. O orçamento para 2010 de US\$79,897.250 representa 25,7% do orçamento total. Seu principal objetivo é oferecer aos CONs um serviço de consultoria eficiente que proporcione acesso a recursos financeiros não reembolsáveis, técnicos e administrativos organizados por meio de três iniciativas: programas continentais, programas globais e programas de subsídios aos jogos olímpicos. Em geral, todos os programas tratam do esporte e de seu desenvolvimento no âmbito local; entretanto, nos programas globais e nos de subsídios, se encontram as ações para o meio ambiente e para a educação para o esporte as quais se consideram na óptica do pilar social da sustentabilidade. O Programa Global teve um orçamento de USD 36.555.000,00 e o seu componente “Promoção dos Valores Olímpicos”, para os quais foram destinados USD 3.780.000,00 aproximadamente 10% do total, trata, entre outros, de alguns temas

mais diretamente relacionados com a sustentabilidade. Para esses últimos foram destinados 81% dos recursos distribuídos entre 9% para meio ambiente, 17% para legado, 12% para mulher no esporte, 62% para temas voltados para a educação no esporte e na cultura olímpica. O Quadro 6 mostra a relação entre os recursos disponíveis e aqueles aplicados em projetos relacionados com temas voltados para a sustentabilidade.

Ainda do interesse da sustentabilidade, mas sem números detalhados para melhor análise, encontram-se os Programas de Subsídios aos Jogos Olímpicos com dotação de U\$9 milhões visando ao apoio a despesas de viagem que, em alguns casos, apoiam um projeto educacional e/ou cultural, como o desenvolvimento do “Campo da Juventude” durante o período da Olimpíada

Em suma, os recursos da solidariedade olímpica para o plano quadrienal 2009-2012, no que concerne à sustentabilidade apresenta-se como um afunilamento na distribuição dos recursos. No ano de 2010, aproximadamente 5% (USD 3.780.000,00) do total de USD 79.897.250,00 foram alocados em projetos diretamente relacionados com a sustentabilidade.

Mesmo ressaltando que os dados financeiros transferidos para os programas da Comissão estão disponíveis na internet, a transparência da Comissão é um processo ainda incompleto, pois o COI não controla a utilização desses recursos entre seus beneficiários (CHAPPELET, 2008).

Mais recentemente, criou-se o Programa *Sport for Hope*<sup>72</sup>, envolvendo vários *stakeholders*, que foi apresentado como de grande potencial de impacto social positivo; seu objetivo é a construção de centros multifuncionais para esporte em países em desenvolvimento. A construção e o funcionamento desses centros são uma operação conjunta de diversos parceiros: o COI tem total controle durante a fase de construção; em seguida, repassa para o CON local a execução e a manutenção e continua a apoiar o funcionamento do Centro por intermédio da solidariedade olímpica; as FIs são envolvidas na construção e, depois, na fase operacional, envolvem as federações esportivas locais; o governo nacional participa da construção, funcionamento e manutenção; patrocinadores e doadores contribuem na operação e na criação de programas.

O primeiro Centro em Lusaka — Zâmbia, África —, inaugurado há dois anos, fornece competições esportivas, centros de treinamento e serviços de desenvolvimento comunitário voltados para a educação cívica e os serviços de saúde. Os objetivos

---

<sup>72</sup> <[http://www.olympic.org/Documents/Commissions\\_PDFfiles/sports-for-hope-brochure.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/sports-for-hope-brochure.pdf)>.

finalísticos desses centros são : (1) dar aos jovens a oportunidade de praticar esporte; (2) oferecer aos atletas um treinamento moderno e profissional; (3) apoiar os técnicos e os administradores esportivos; (4) organizar competições esportivas; (5) criar um ponto de encontro para experiências compartilhadas na comunidade local; (6) oferecer programas educacionais em colaboração com a solidariedade olímpica; (7) prestar serviços de saúde. Construído a um custo global de USD 10.3 milhões, o Centro Africano é operado pelo CON da Zâmbia, com o apoio de governo, COI, federações nacionais e internacionais, patrocinadores e doadores.

No Centro de Lusaka, coube às FIs ajudar a desenvolver as instalações esportivas, oferecendo conhecimento técnico e assistência financeira. Eis as Federações Internacionais participantes: as de atletismo, basquete, boxe, halterofilismo, handebol, *hockey*. O Centro é dirigido por um conselho de sete membros de curadores (cinco representantes desportivos e dois do governo ), e o COI concede certos direitos de uso de seus ativos intangíveis, como o uso dos anéis olímpicos, e, em troca, exige o cumprimento de determinados padrões de qualidade.

O Programa *Sport for Hope* sugere uma aproximação do COI e seus *stakeholders* da “empresa nativa” de Hart (1997), entretanto os dados disponíveis não são suficientes para uma confirmação. Com base no trabalho de Hart (1997), é possível afirmar que a “natividade” é um componente da sustentabilidade cuja função é a busca de diálogo com as partes interessadas estabelecidas na base da pirâmide social que anteriormente não teriam qualquer conexão com a organização. Dessa forma, o COI, como uma “empresa nativa”, na visão de Hart, deveria estabelecer uma nova lógica de funcionamento, baseada em uma visão global que carece de rupturas e não apenas de melhorias contínuas. O *Sport for Hope* tem elementos da visão de Hart (2006), pois se apresenta como uma ruptura no tipo de projeto coordenado pela solidariedade olímpica; entretanto para que essa ruptura seja completa, o COI deveria adquirir uma competência — *native capability* — que romperia com sua dependência da trajetória, aproximando a instituição da sociedade, mas não há dados que comprovem tal ruptura.

Fechando esta parte do capítulo, mais uma vez ratifica-se Chappelet (2008) quando afirma que o COI é uma instituição com grande capacidade de multiplicação. Dessa forma, confirma a tese de que o COI, em virtude sua grande capacidade de multiplicação, deveria ter como mandatário o envolvimento do MO na internalização da Convenção, auferindo, monitorando, consolidando os resultados das ações realizadas e comunicando os resultados à sociedade, o que poderia ser feito com base na publicação do GRI.

#### 4.5 A SUSTENTABILIDADE E A FACE EMPREENDEDORA

A face empreendedora é aquela que posiciona o COI no mundo dos negócios como o franqueador dos jogos com ativos intangíveis e específicos (WILLIAMSON, 1996). Os principais *stakeholders* do COI são os patrocinadores, as estações de TV, os fornecedores e as empresas responsáveis pelo licenciamento da marca e venda de ingressos. Entre os fornecedores e os patrocinadores do COI, encontram-se algumas das maiores empresas do mundo que sempre tão pressionadas pela opinião pública e por seus acionistas tornam a cada dia mais transparente suas adesões à Convenção da Sustentabilidade. Todas, sem exceção, têm estratégias voltadas à comunicação da sustentabilidade ou da responsabilidade social. Entretanto não há, no relacionamento dessas empresas com o COI, um compromisso formal que inclua estratégia e plano de trabalho para fomentar a aderência do COI à Convenção e a multiplicação, para os outros representantes do MO, das iniciativas realizadas em separado ou em conjunto. Na prática, constata-se que esses *stakeholders* não demandam do COI o mesmo grau de aderência que são obrigados a praticar. O fato não confirma o voluntarismo de Freeman (2010). pois não foram encontrados dados que comprovem a existência de práticas dirigidas à gestão de *stakeholders* para a sustentabilidade.

Mesmo sem compromissos formais com seus *stakeholders* para a sustentabilidade, o COI, para os Jogos do Século XXI, desde 2002, busca definir e garantir um legado positivo para sua principal atividade<sup>73</sup>. A mensagem de legado nasce inspirada no sucesso de Barcelona-1992 com a transformação urbana, no fracasso de Atlanta-1996 com a descaracterização do evento causada pelo excesso de comercialização, na consolidação da agenda ambiental, na má repercussão das remoções que acontecem nas cidades-sede onde populações menos favorecidas são retiradas de suas casas para dar passagem a obras olímpicas e, ainda, nos déficits orçamentários das cidades-sede.

Para a instituição, o termo “Legado” implica uma ideia de longo prazo e é utilizado como positivo em oposição ao termo “impacto”, considerado negativo. Nesse contexto, negativo seria a existência de débitos pós-jogos (como Montreal-1976), desemprego e arenas subutilizadas (elefantes brancos). A existência de legado exige a construção de uma visão que se inicia na candidatura da cidade e cujo resultado deverá ser visível após os jogos de forma a permanecer para gerações futuras. Há cinco categorias de legado:

---

<sup>73</sup> Olympic Legacy Guide. 5. ed. Post Vancouver 2010, p. 25-134.

sociedade, economia e meio ambiente — os três pilares de Elkington (1997) — acrescidos de esporte e meio urbano.

A proposta institucional do COI para a construção do legado está representada no desenvolvimento de instrumentos voluntários e na introdução do conceito de “legado” na seleção da cidade-sede (o que será analisado no Capítulo V sobre jogos). Abaixo se descrevem os principais instrumentos voluntários desenvolvidos pelo COI para a construção do legado:

1. Olympic Games Impact (OGI);
2. GRI Event Organizers Sector Supplement (EOSS);
3. Norma ISO 20121.

O OGI foi concebido para mensurar e comunicar o legado, tendo sido desenvolvido pelo COI para acompanhar o trabalho dos COJOs e *stakeholders* locais. O documento recomenda o desenvolvimento de uma base de dados que permita a produção de 126 indicadores de monitoramento cuja função é acompanhar, em relação aos jogos, as condições econômicas, sociais e ambientais da cidade-sede/região/país, antes, depois e durante os jogos. Há oitenta indicadores de contexto local e 46 indicadores de eventos os quais visam a: medir o impacto geral dos jogos; ajudar as cidades e os futuros COJOs a maximizarem os benefícios dos jogos; e criar uma metodologia entre jogos passível de comparação.

Ainda sobre o OGI: cada COJO deve apresentar uma série de quatro relatórios (linha de base, pré-jogos, jogos e pós-jogos). O período de avaliação do impacto estende-se por 12 anos; o relatório “Linha de Base” deverá ser produzido dois anos antes da seleção da cidade-sede e o “Pós Jogos”, três anos após a realização do evento. O OGI, na prática, não é obrigatório, consta como sugestão no Caderno de Candidatura para 2020 e até agora somente Vancouver 2010 implantou-o por completo; o relatório Pré-*Games* de Londres 2012<sup>74</sup> não incluiu todos os indicadores; Sochi 2014<sup>75</sup> e Rio de Janeiro 2012 ainda não publicaram seus relatórios. Na verdade, são muitas as dificuldades do COJO para implantar 126 indicadores, pois o projeto depende de verba, da existência e disponibilidade de dados, de parceria com a Academia e com governos, de investimento em tecnologia para apuração e tratamento de dados, da cultura local de produzir informação, da transparência etc. Ainda é cedo para avaliar o OGI, porque a primeira

---

<sup>74</sup> [http://www.uel.ac.uk/geo-information/documents/Uel\\_TGIfS\\_PreGames\\_OGI\\_Release.pdf](http://www.uel.ac.uk/geo-information/documents/Uel_TGIfS_PreGames_OGI_Release.pdf).

<sup>75</sup> <http://sochi2014.com/en/legacy/ecology/appeal/>.

série de dados dos Jogos de 2010 é única. Entretanto o instrumento, apesar das dificuldades de implantação, é uma iniciativa que merece o acompanhamento da sociedade, principalmente da Academia, que poderá ser a fonte de acompanhamento da sustentabilidade dos jogos ao redor do mundo.

O *Event Organizers Sector Supplement* (EOSS) do GRI foi desenvolvido para ser usado por qualquer organizador do evento ou por quaisquer organizações envolvidas na gestão de um evento. O GRI é uma ONG que nasce para atender à dificuldade das empresas em comunicar suas iniciativas de sustentabilidade tanto para seus acionistas, como para a sociedade em geral. Seu escopo de atuação foi criar um conjunto de regras e/ou instruções que norteia não só a construção do relatório, mas que também permite, por meio de indicadores, o acompanhamento das iniciativas no decurso do tempo. Em suma, as regras criadas para a comunicação das iniciativas permitem que todas as organizações meçam e relatem seus desempenhos quanto à governança, à economia, ao meio ambiente e à sociedade. Sem dúvida, essa é a estrutura de relatórios de sustentabilidade mais utilizada no mundo.

O EOSS é um suplemento do GRI, mais precisamente do GRI G3.1, o qual provê instruções para comunicação da sustentabilidade. Nesse complemento específico, abordam-se, além das instruções já estabelecidas como indicadores de desempenho e de outras voltadas para a sustentabilidade, outras questões-chave para os organizadores de evento, como seleção do local, transporte, recrutamento e seleção da força de trabalho, voluntários e participantes, fornecimento de materiais, suprimentos e serviços, gestão do impacto sobre comunidades, meio ambiente e economia, planejamento e gestão de legado, acessibilidade. Esse suplemento apresenta uma estrutura que permite aos organizadores do evento fornecer informações qualitativas e quantitativas sobre seu desempenho, abrangendo todo o ciclo de vida do projeto que se inicia com o planejamento, seguido de execução e da fase pós-evento. Esta versão amplia as diretrizes do GRI, em seu capítulo G3.1, desde o início de seu desenvolvimento, em que foi apoiada pelo COI que proveu recursos financeiros e participou do conselho consultivo com os representantes de alguns COJOs. Não há registro de que o COI irá aplicar o EOSS em seus eventos institucionais, como conferências, e também ainda não há registro de obrigatoriedade do uso do EOSS pelos COJOs e outros atores do MO. Quanto ao GRI, destaca-se que, sendo uma prática consolidada entre grandes empresas, a possibilidade de que eventos, em empresas que os organizam, possam ter acesso ao mesmo instrumento é

de importância decisiva para a contribuição desse setor da economia para a sustentabilidade.

A Norma ISO 20121 é um sistema de gestão concebido para ser utilizado por empresas que produzem eventos e que estejam interessadas em normalizar e certificar suas práticas organizacionais, utilizadas para realizar atividades, produtos e serviços necessários à realização de um evento. Aplica-se a Norma à empresa organizadora e não ao evento e poderia ser descrita como uma especificidade, de natureza complementar, em outras Normas de Qualidade, como ISO 9001. Sua aplicação, como todos os sistemas de gestão, requer que algumas alterações sejam feitas nas rotinas da empresa, pois a Norma requer que as atividades, produtos e serviços atendam a determinado padrão. A Norma não especifica quais questões de sustentabilidade deverão ser gerenciadas pela organização ou quais níveis de desempenho deverão ser atingidos: seu objetivo é exigir que, na organização, vigore um processo transparente, por meio do qual sejam avaliadas, sistematicamente, as questões relevantes de sua operação. Assim, é a organização que estabelece seus objetivos e suas metas de melhoria.

A Norma ISO 20121 foi desenvolvida com o apoio do COI e do COJO de Londres e dita os processos de gestão para eventos sustentáveis, inaugurando a possibilidade de certificação de processos para empresas organizadoras de megaeventos. O interesse da ISO, organização multilateral responsável pela criação e harmonização das normalização de produtos e serviços na economia global, demonstra a força econômica do setor de eventos e seu impacto nas economias locais.

A Norma ISO 20121 e o EOSS do GRI são complementares. A Norma estabelece os processos do sistema de gestão; a organização, as áreas e as metas de melhoria em seu escopo de sustentabilidade, enquanto que o EOSS dá transparência à comunicação dessas metas.

#### 4.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, dá-se transparência às respostas do COI à Convenção da Sustentabilidade. Seu argumento é que o COI, fortalecido pelos recursos da face empreendedora e pela legitimidade proveniente do MO, por meio da face humanitária, após a Conferência Rio-92, posiciona-se e mantém-se na cena internacional como o representante do esporte, por meio da Agenda 21, e valida-se pela ONU, por meio da

Declaração do Milênio, confirmando-se sua presença na agenda das questões pertinentes ao desenvolvimento sustentável. Por outro lado, a face multiplicadora — o MO — tem a sustentabilidade ainda, prioritariamente, no discurso; e a face empreendedora, por meio dos jogos, adiciona à sustentabilidade uma nova dimensão, chamada legado. O COI, confirma Esty (2009), atende a pressões externas; entretanto, em razão da dependência da trajetória, o COI contempla a Convenção no discurso e, na prática, realiza uma série de ações incrementais e pontuais que produzem uma aderência parcial à Convenção. Essa aderência parcial é explicada, porque os componentes da dependência de trajetória, honra e moderação, carregados para o âmago da estratégia de influência e poder, que embebe a instituição desde sua fundação, fazem por acomodar novos temas, como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a essa estratégia vigente e, assim, impedem a inovação organizacional, produzindo ajustes incrementais.

Na pesquisa, demonstra-se que, mesmo incrementais, iniciativas e ações voltadas para a sustentabilidade, estão presentes na governança, na gestão da instituição e na coordenação dos jogos. Citam-se, como exemplos das melhorias incrementais implantadas pelo COI,

- a assinatura de declarações sem planos de trabalho;
- a criação da Comissão de Esporte e Meio Ambiente que organiza conferências e premia destaques internacionais;
- a internalização de outros temas da sustentabilidade na antiga comissão de Solidariedade Olímpica, o mais rico braço da gestão do COI no MO, responsável pela transferência de recursos para projetos sem o devido monitoramento e consolidação global da contribuição do esporte no desenvolvimento sustentável;
- a inclusão dos princípios da sustentabilidade na Carta Olímpica sem o desenvolvimento de instrumentos com critérios, visando à conformidade;
- a criação de instrumentos voluntários para gestão do legado dos jogos;
- o baixo peso dado a questões ambientais na escolha da cidade-sede e a falta de interdisciplinaridade na abordagem do tema.

No capítulo, demonstra-se, entre outras coisas, que, na face humanitária, o papel do COI para o meio ambiente, iniciou-se com a elaboração da Agenda 21 para o esporte; entretanto, para o desenvolvimento sustentável, de acordo com a determinação da ONU, o COI é um ator responsável por fomentá-lo por meio da educação para o esporte em conjunto com a UNOSDP. Essa leitura mais atenta não faz parte da literatura encontrada a qual, normalmente, apresenta o COI como o protagonista do esporte para todas essas agendas. Ainda nessa face, o COI não publica nenhum relatório de comunicação, como GRI ou GEE e, portanto, dá a suas ações pouca transparência e nenhuma abordagem sistêmica. Na face multiplicadora, os projetos do MO, financiados pelo COI, não são monitorados, e o único compromisso imposto ao MO é a obediência aos princípios da Carta Olímpica, um documento aberto composto por princípios sobrepostos. Para a face empreendedora, o COI cria mecanismos voluntários de conformidade com o COJO visando à estratégia de legado. De maneira geral, depreende-se da leitura que as iniciativas da face humanitária priorizam o discurso e não a prática, que o protagonismo do COI no MO não é utilizado para fomentar a sustentabilidade e que os instrumentos desenvolvidos na face empreendedora são uma proposta de adesão voluntária do COI ao COJO, em situação em que o próprio COI não adere a instrumentos já consagrados, como GRI e GEE.

Não há dúvida de que o COI respondeu à Convenção da Sustentabilidade. Sua participação na Rio-92 foi uma resposta à pressão externa executada na forma de voluntarismo desenvolvendo a Agenda 21 para o esporte, incorporando os novos temas à Carta Olímpica e desenvolvendo instrumentos de conformidade com o COJO. Mesmo considerando que as novas demandas se tenham acomodado na instituição de forma incremental, restritas por *path dependence*, não se pode negar que há um grau de aderência. Contudo a escalada do COI como protagonista de temas globais na esfera supranacional cria uma imagem institucional que sugere um grau de aderência à Convenção que ainda não se materializou.

Ainda sobre voluntarismo, no capítulo anterior, constatou-se que o COI, sob pressão externa, foi ao encontro do bem comum, mesmo ao caminhar ao encontro do próprio interesse, praticando o voluntarismo quando as respostas exigidas não ofereciam

impacto direto à instituição: esse fato repete-se também no que concerne à sustentabilidade. Os instrumentos desenvolvidos na face empreendedora para o legado dos jogos são um bem comum, pois são de grande importância para o setor de eventos e, em particular, os indicadores do OGI, se adotados, permitiriam um acompanhamento de longo prazo do impacto dos jogos. Entretanto, na face multiplicadora, infere-se que a inexistência de iniciativas mais efetivas que fomentem a adesão do MO à Convenção seja consequência da ausência de pressão externa e de rotinas internas que possam atender a essa demanda. Em outras palavras, no que concerne à sustentabilidade da face multiplicadora, como não houve pressão externa, conseqüentemente não houve voluntarismo.

## 5. SOBRE OS JOGOS OLÍMPICOS

### 5.1 INTRODUÇÃO

Os jogos modernos carregam para o mundo a ideologia dos antigos; a interpretação de seus ideais, nos níveis local e global, atraem a audiência mundial, e, conseqüentemente, os interesses econômicos que garantem a segurança do COI e do MO.

Em paralelo, sob a pressão de produzir “Sempre a sua melhor edição dos jogos”, a municipalidade e o COJO aceleram obras e contornam obstáculos políticos. A perpetuação desse ciclo é a base do poder político e dos recursos financeiros do COI, CONs e COJOs. É a expressão máxima desses fatores que dá ao COI, ao MO e aos jogos longevidades política, econômica e sociocultural.

Os Jogos são um megaevento e, como tal, podem ser definidos de acordo com Getz (1991) como “aquele justificado pelo grande volume de visitantes, pelo alto custo da organização e pelo grande prestígio e pela reputação derivados do ato de sediá-lo”; ou, ainda, como definido por Roche (1994), “eventos de curto prazo com conseqüências de longo prazo para as cidades que os sediam”. De acordo com o COI, os objetivos dos jogos são<sup>76</sup>: (1) celebrar o esforço humano; (2) unir as nações; (3) promover o esporte; (4) encorajar a participação da juventude.

A análise sobre a evolução e o perfil dos jogos apresenta variações entre diferentes autores: por exemplo, para Preuss (2004), os jogos podem ser divididos em períodos que se caracterizam pelo volume das movimentações financeiras. O primeiro período, marcado por problemas financeiros, termina em 1968; o segundo, entre 1969-1980, espelha o crescimento dos jogos e a conseqüente necessidade de encontrar novas fontes de recursos; o terceiro, entre 1981-2003, registra a chegada da independência financeira com os feitos produzidos pelos Jogos de Los Angeles; e o quarto período, entre 2004-2008, representa a fase em que os jogos estariam ameaçados por sua própria “industrialização” e dependência do capital privado. Para Girginov (2005), os jogos podem ser divididos em períodos que se caracterizam pelo cenário político mundial, a Grande Depressão, as Grandes Guerras, o terrorismo e outros temas que impactam o

---

<sup>76</sup> Traduzido livremente para o português: (1) *celebrate human endeavours*; (2) *bring nations together*; (3) *promote Sport*; (4) *encourage young people to participate*.

desenvolvimento do próprio esporte. Uma leitura mais detalhada sobre a evolução dos jogos é apresentada no Anexo II.

Hoje, considera-se que o sucesso financeiro dos jogos está calcado sobre o tripé: soma do interesse da mídia, comercialização dos espaços televisivos e ações de *marketing* dos patrocinadores. A afirmação confirma Bourdieu (1997, p.125) para quem os jogos dependem cada vez mais de sucesso televisivo e dos lucros correlatos. Para esse autor os jogos são:

[...] um instrumento de comunicação, isto é, o conjunto de relações objetivas entre os agentes e as instituições comprometidos na concorrência pela produção e comercialização de sua imagem e seu discurso.”

[...] um produto comercial que obedece à lógica do mercado e, portanto, deve ser concebido de maneira a atingir e prender o mais duradouramente possível o público mais amplo possível: [...] ser oferecido nos horários nobres de grande audiência dos países economicamente dominantes, [...] deve submeter-se [...] curvando-se às preferências dos diferentes públicos nacionais por este ou aquele esporte.

Os veículos de comunicação acompanham a preparação e a realização dos jogos como um fenômeno midiático que acontece a cada dois anos (inverno e verão) em diferentes lugares do mundo. Para a mídia, o ato de sediar os jogos é comunicado à sociedade não como um compromisso contratual, mas sim como uma conquista, que chega carregada da honra trazida pela dependência da trajetória. A superexposição dos jogos na mídia, faz com que tenham muito mais visibilidade do que o COI e, ao questionar os impactos dos jogos, a sociedade pressiona os *stakeholders* locais. No geral, a cobertura oferecida pela mídia aborda a edição a ser realizada, ou aquela em curso; dessa forma, a cobertura dos próximos jogos sempre obscurece aquela edição já realizada. Esse fato impede que a discussão do legado e aquela referente aos impactos dos jogos ocupem o espaço da mídia internacional por muito tempo.

No que concerne a essa tese, no capítulo anterior, deu-se visibilidade às respostas institucionais do COI à Convenção respondendo como a sustentabilidade se faz presente em suas diferentes faces institucionais. Assim, neste capítulo, se teria por objetivo discutir como a presença da sustentabilidade nas faces institucionais impacta a realização de jogos sustentáveis. Entretanto os jogos são uma franquia do COI para a cidade-sede, uma relação contratual de cooperação vertical, entre instituições não governamentais e o setor público, em um modelo que se assemelha àquele de empresas independentes, e,

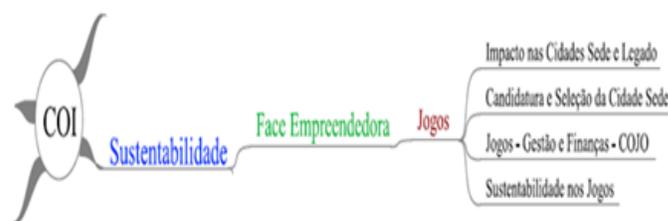
ainda, em razão dessa independência, uma modalidade contratual que limita as responsabilidades do franqueador na execução local, aumentando as do franqueado.

Assim, entende-se que, no que concerne à sustentabilidade, o papel do COI como franqueador restringe-se prioritariamente a seu papel na seleção da cidade-sede; enquanto o COJO (o membro de MO) e o governo local (o franqueado) têm a grande responsabilidade de realizar e operar jogos sustentáveis. Portanto o COI é somente corresponsável pela realização de jogos sustentáveis, recaindo o protagonismo da responsabilidade sobre o COJO e os governos locais; contudo é do COI a responsabilidade de escolher uma cidade-sede capaz de realizar jogos sustentáveis.

Consequentemente, o impacto do COI na sustentabilidade dos jogos dá-se pela presença da sustentabilidade nas faces institucionais, conforme investigado, e, ainda, pela presença da sustentabilidade no processo de escolha da cidade-sede e nos instrumentos existentes no COI para apoiar o COJO e os governos locais.

Conforme mostra a Estrutura Analítica 4, nesse capítulo sobre os jogos, será investigado o impacto na cidade-sede e o legado; a presença da sustentabilidade nos processos de seleção da cidade-sede; os aspectos que caracterizam a gestão do COJO; e a presença da sustentabilidade nos jogos.

#### **Estrutura Analítica 4 - Apresentação do Capítulo dos Jogos Olímpicos**



Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

## **5.2 O IMPACTO NAS CIDADES E O LEGADO**

A organização e a execução de megaeventos produzem impactos na economia local. De acordo com Preuss (2004), os principais impactos econômicos dos jogos são:

(1) os gastos do COJO; (2) as receitas advindas do turismo internacional; (3) os gastos públicos em infraestrutura, promovidos pelos governos. O autor ainda classifica os impactos como visíveis e invisíveis de curto e longo prazo (Quadro 9) os quais não diferem daqueles advogados pelo COI exceto por incluir o fomento à construção de infraestrutura urbana para deficientes físicos. Girginov (2005) oferece uma tipologia para os impactos dos jogos, de acordo com o investimento em infraestrutura, considerando: (1) baixo impacto daqueles jogos em que não houve ou houve somente um pequeno investimento; (2) os jogos focados na construção de arenas esportivas; (3) os jogos que promoveram a transformação urbana.

**Quadro 9 — Impactos visíveis e invisíveis dos jogos no curto e longo prazos**

	<b>Curto prazo</b>	<b>Longo prazo</b>
<b>V i s í v e l</b>	Empregos nos jogos Transporte Segurança Sucesso nos esportes Festa Impacto econômico	Turismo e estrutura Reconhecimento e estrutura para deficientes físicos Habitação Arenas esportivas Estrutura para tráfego
<b>I n v i s í v e l</b>	Atmosfera olímpica Direitos humanos	Empregos relacionados com os jogos Conhecimento Movimento de voluntários Imagem olímpica Orgulho nacional Imagem da cidade Condições de moradia

Fonte: Preuss (2004).

Apesar da consolidação da participação do capital privado nos jogos, com o fracasso dos Jogos de 1996, em Atlanta, em razão do excesso de comercialização dos espaços (PAYNE, 2006), houve um grande movimento para o retorno da participação dos governos na organização dos jogos e, assim, os governos hoje participam de diversas formas. Para os Jogos 1992, a Espanha (nível federal) formou uma empresa da qual detinha 51% do capital; modelos semelhantes foram registrados no Japão e na Austrália para as edições dos Jogos de Inverno de 1988 e de Verão de 2000. De qualquer forma,

sabe-se que a composição político-financeira dos jogos dependerá do interesse das partes envolvidas e, por isso, difere de um país para outro.

Quanto à participação dos governos, na literatura, Preuss (2004) e Girginov (2005) confirmam que o valor da participação governamental é sempre subestimado. Por exemplo: a candidatura de Lillehammer, Noruega, para os Jogos de Inverno de 1994, foi aprovada pelo Parlamento com verba no valor de NOK 1.8 bilhão (um bilhão e oitocentos milhões de Krone norueguês), mas a execução final foi de NOK 7 bilhões (sete bilhões de Krone norueguês); os Jogos de Verão de 2000 em Sidney, Austrália, custaram 300% acima do previsto; poucos meses antes da realização dos Jogos de 2012 em Londres, o Ministério Público Inglês divulgou que excederiam o orçamento inicial em £ 2 bilhões (dois bilhões de libras inglesas)<sup>77</sup>, o fato foi negado pela Autoridade Olímpica Pública local.

Quanto à economia local e os jogos, o turismo tem-se mostrado um setor em que o impacto tem sido positivo; entretanto, na literatura, revela-se que somente os países que desenvolveram a infraestrutura turística para os jogos ou já eram destinos turísticos internacionais consolidados ou obtiveram sucesso com o turismo por meio dos jogos. Interessante notar que os autores também são categóricos em afirmar que o impacto positivo do turismo não advém da existência dos jogos, e sim de uma estratégia previamente elaborada pelo governo e pelos *stakeholders* setoriais, visando a utilizar o evento como alavanca para o desenvolvimento turístico. Esse seria o modelo de sucesso para o fomento ao turismo adotado em Sidney e Barcelona: a montagem de uma estratégia que envolveu todos os esforços da indústria local.

Os impactos causados pelas despesas do COJO e pelos investimentos do governo em infraestrutura podem ocasionar impactos positivos e/ou negativos para a sociedade. Entre os positivos, destaca-se a melhora do sistema de transporte e a redução do tempo de deslocamento; entre os negativos, a concentração de recursos públicos dedicados à realização das obras olímpicas em detrimento de outros investimentos de cunho social, o investimento em arenas esportivas que, posteriormente, não serão utilizadas e os impactos ambientais. Os investimentos e as despesas realizadas em função dos jogos sempre acarretarão impactos de natureza socioambiental, e a mitigação desses impactos determinará a qualidade do destino turístico a ser promovido. No caso dos COJOs, destaca-se seu papel como gerador de conhecimento e multiplicador de novas

---

<sup>77</sup>Fonte: <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/9141833/London-2012-Olympics-Government-furious-over-Margaret-Hodges-criticism-of-Games-budget.html>.

tecnologias, seja por sua cadeia de fornecedores, seja pelos patrocinadores. Por exemplo: para os jogos de 2012, os patrocinadores do COI — VISA e SAMSUNG — promoveram inovação por meio de uma aliança estratégica, voltada ao desenvolvimento de um sistema que permitiu a compra de ingressos pelo celular.

O objetivo da estratégia de legado é reduzir, compensar ou eliminar os impactos negativos dos jogos, potencializando outros impactos que, por ventura, tenham um viés positivo. Essa estratégia está presente no processo de escolha da cidade-sede e no trabalho de acompanhamento do desenvolvimento dos jogos, por meio de reuniões com o COJO e com os governos locais. O MO, no caso o CON local e as FNs, tem responsabilidade sobre o legado de natureza intangível, pois seria do MO a responsabilidade de reter e transferir conhecimento aprendido; em outras palavras, o MO deveria, a cada edição dos jogos, internalizar as lições aprendidas e multiplicá-las. Já o COJO, o organizador dos jogos, em parceria com os governos, seria o responsável tanto pelo legado tangível, quanto pelo intangível.

As categorias de legado podem ser classificadas em tangível e intangível com base em ações descritas como de longo prazo. Eis o legado tangível: arenas olímpicas novas e/ou reestruturadas; sistema de transportes novo ou reestruturado; embelezamento da cidade; revitalização do meio urbano; infraestrutura de telecomunicação. Eis o legado intangível: orgulho nacional; novas políticas e/ou novas práticas políticas; novas competências que qualifiquem a mão de obra local; mudanças de atitude dos indivíduos; novas práticas construtivas; novos processos gerenciais para a condução de eventos e negócios; reconhecimento internacional da cidade-sede; redescoberta da cultura nacional; consciência ambiental; envolvimento da comunidade.

De acordo com o COI, o legado, mesmo de longo prazo, se planejado desde o início, poderá apresentar resultados antes da realização do evento. Entre as principais ações que poderiam ser observadas no curto prazo encontram-se: aumento da participação do esporte em escolas e clubes; redução da obesidade e maior sensibilização para a importância de uma vida saudável; maior sensibilização para temas relacionados com a cultura nacional; infraestrutura mais bem conservada; aumento da consciência ambiental; envolvimento da comunidade e voluntarismo; aumento do turismo; educação olímpica.

Na gestão do legado, é fundamental a distribuição de responsabilidades entre COI, COJO e governos a qual se reflete na gestão de *stakeholders* de cada instituição cujo conjunto de partes interessadas é distinto. A matriz de responsabilidade que dita as competências de COI, COJO e governo, em relação ao legado, é pouco conhecida do

grande público. Para esse último, os jogos e seus impactos, durante a fase de construção, por ocuparem o espaço da mídia, fomentam a sociedade local a pressionar mais fortemente os governos locais e o COJO sem que a corresponsabilidade do COI tenha visibilidade; um exemplo seria o caso dos Jogos de Alberville como visto no início do movimento ambiental que levou o COJO a mobilizar o COI. Não há, na literatura, uma abordagem que separe as responsabilidades entre as partes interessadas.

### 5.3 CANDIDATURA E SELEÇÃO DA CIDADE-SEDE

De acordo com a Carta Olímpica, o esforço de candidatura é liderado pelo CON, o qual, conseqüentemente, deverá trabalhar em conjunto com a cidade. Após a seleção da cidade-sede, forma-se o “Comitê Organizador” (COJO)<sup>78</sup> cuja responsabilidade será a organização dos jogos. Além da obrigatoriedade de participação do CON, o COJO deverá aceitar a participação do membro do COI local, caso seja solicitado, e a participação de atletas na organização que é recomendada pelo COI. O governo local é responsável por: (1) fornecer gratuitamente ao COJO todos os serviços relacionados com imigração, alfândega, segurança, saúde; (2) fornecer gratuitamente ou a um custo a ser negociado todas as arenas esportivas e não esportivas; (3) cobrir o orçamento do COJO em caso de déficit; (4) prover e financiar toda a infraestrutura necessária

Para sediar os jogos, as cidades submetem suas candidaturas com nove anos de antecedência, escolhidas dois anos após a submissão, isto é, sete anos antes da realização dos jogos. Essas datas compõem as fases do ciclo de vida dos jogos o qual é representado de forma retroativa após a realização do evento: candidatura (- nove anos); planejamento (- sete anos); plano operacional (- cinco anos e meio); plano de execução (- três anos e meio); entrega dos jogos (duas semanas e meia); dissolução (+ um ano).

O projeto de candidatura de uma cidade deve incluir: (1) apoio governamental assegurado por garantias governamentais<sup>79</sup>; e (2) apoio da população, demonstrado pelas pesquisas. O custo da candidatura é estimado entre U\$ 15/U\$ 20 milhões, incluindo uma taxa paga ao COI. Os chamados “dez passos” de uma campanha podem ser ilustrados da seguinte forma: (1) os CONs apontam seus candidatos; (2) as cidades concorrentes

<sup>78</sup> O COJO é uma figura jurídica, escolhida de acordo com a legislação local, que tem natureza temporária, pois é dissolvido após a realização do evento. No Rio de Janeiro, o COJO é uma ONG.

<sup>79</sup> As garantias são ilimitadas, mas há exceções. A cidade de Chicago, para a candidatura de 2016, limitou a sua garantia a U\$ 750 milhões e, em compensação, o governo garantiu que o custo da segurança do evento seria federal.

submetem ao COI o documento *Candidature Acceptance Procedure*, realizam o pagamento da inscrição (U\$ 150,000) e participam de um seminário na sede do COI; (3) as cidades aprovadas na fase anterior tornam-se oficialmente candidatas; (4) os candidatos oficiais efetuam o pagamento de U\$ 500,000 para continuar no processo; (5) esses candidatos produzem o documento *Candidature File* cujo formato obedece ao Plano Mestre da Cidade (*Master Plan*) para organização dos jogos; (6) os selecionados participam do Programa de Observadores; (7) propostas prontas e assinadas pelo CON e governo municipal são submetidas ao COI; (8) a Comissão de Avaliação do COI visita as cidades candidatas; (9) a Comissão, após as visitas, produz o Relatório de Avaliação da Comissão; (10) em geral, a escolha da cidade-sede acontece após trinta dias da publicação do Relatório.

O processo de seleção<sup>80</sup> da cidade-sede conta com o auxílio de *software* especializado em suporte para a tomada de decisão. Entretanto, para alimentar o processamento dos itens avaliados, o COI define pesos e percentuais que são atribuídos a cada item. O primeiro varia entre um e cinco, e o segundo, entre zero e cem por cento: quanto maior o peso e mais alto o percentual de participação mais importante é o item. De acordo com essa metodologia, transporte e acomodação seriam os itens mais importantes; enquanto opinião pública e assuntos jurídicos seriam os de menor relevância. Os pesos e os percentuais de cada item são distribuídos conforme explicitado no Quadro 10.

Essa breve revisão apresentada dos critérios para a escolha da cidade-sede, permite afirmar que o COI contempla o meio ambiente e a sustentabilidade no processo de candidatura. Entretanto a forma como o assunto é abordado parece não ter acompanhado a evolução científica da matéria sobre a qual a comunidade acadêmica mundial produziu, nas últimas décadas, um grande e consistente número de instrumentos que visam à redução de impactos. Esses instrumentos, se aplicados no processo de candidatura, produziriam um significativo aumento do legado para os jogos. Por exemplo: a abordagem ao meio Ambiente<sup>81</sup>, o peso mínimo dois e o alto percentual de participação nesse peso mínimo não contemplam a natureza transversal do tema que o colocaria presente em outros itens com pesos superiores, como acomodação, transportes e infraestrutura.

---

<sup>80</sup> [http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en\\_report\\_809.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_809.pdf).

<sup>81</sup> <[http://www.olympic.org/Documents/Host\\_city\\_elections/2020\\_CAP.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Host_city_elections/2020_CAP.pdf) página 69.111>.

Quadro 10 - Apresentação dos itens e pesos constantes do "Candidature Acceptance Procedure"

PESO	ITEM	PERCENTUAL		PESO	ITEM	PERCENTUAL	
		%	Total			%	Total
P e s o  2	a				b		
	a.1.	70			b.1.	50	
		15				50	100
		15	100				
	a.2.				b.2.		
		40					
		60	100		b.3.		
	a.3.				b.4.		
		60					
		40	100				
P e s o  4	c				d		
	c.1.	50			d.1.		
		30				85	
		20	100			5	100
	c.2.				d.2.		
		35				15	
		35					
		30	100				

Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

Nota-se, também, a ausência de obrigatoriedade quanto à apresentação de dados obtidos por meio de instrumentos de base científica, como: (1) avaliação estratégica ambiental; (2) estimativas de emissões de gases de efeito estufa; (3) estudos de oferta e demanda de infraestrutura local para saneamento, água, coleta de resíduos e energia; (4) percentuais de acomodações e arenas com sistemas de gestão ambiental (certificados) conforme estipula a Agenda 21 para o esporte; (5) modelos econométricos para valoração de legado.

Preuss (2004), em seus estudos sobre o impacto dos jogos, afirma que, em razão da grandiosidade do megaevento e dos recursos envolvidos na operação, somente grandes cidades no mundo estariam equipadas para recebê-los, isto é, somente grandes cidades estariam preparadas para enfrentar a magnitude dos consequentes impactos que obedecem a toda ordem e natureza. Mesmo considerando que o autor não aborda a sustentabilidade, o uso de instrumentos científicos facilitaria distinguir, entre outras coisas, grandes cidade localizadas em países desenvolvidos, onde poderá haver déficit de infraestrutura pontual, daquelas outras localizadas em países em desenvolvimento onde há déficits históricos de infraestrutura. Por exemplo: o perfil e a natureza da infraestrutura do Rio de Janeiro, cidade-sede de 2016, e de Istambul, cidade candidata de 2020, diferem daquela existente em Sidney em 2000. Ao não utilizar a ciência e seus instrumentos mais criteriosos para análise no processo de escolha da cidade-sede, o COI restringe a própria atuação e, conseqüentemente, o papel do esporte do desenvolvimento sustentável; e, como responsável pela escolha da cidade-sede, reduz a possibilidade de os jogos serem sustentáveis.

Por outro lado, sabe-se que o “Caderno de Candidatura” é um documento que evolui com o tempo e consoante as prioridades do COI<sup>82</sup>; assim, novas demandas sobre ética, meio ambiente, sustentabilidade e legado poderão ser incluídas a cada nova edição dos jogos. Para os de 2020, a seleção da cidade-sede será feita com base nos estudos publicados em 2003 pela Comissão de Estudo dos Jogos Olímpicos: a pesquisa bibliográfica registra que há um processo de revisão em curso desde 2011<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> A reforma de 1999, em consequência das denúncias de corrupção no processo de escolha de Salt Lake City, passou a exigir, entre outras coisas, que a visita da Comissão de Avaliação não incluísse os membros do COI.

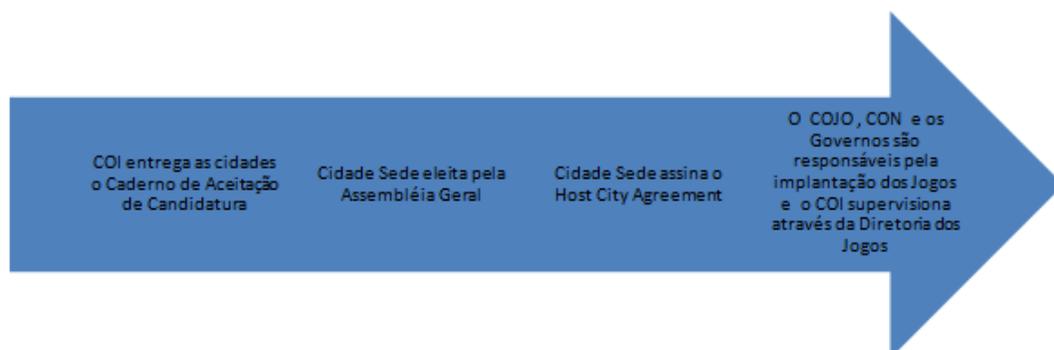
<sup>83</sup> <[http://www.olympic.org/Documents/Host\\_city\\_elections/2020\\_CAP.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Host_city_elections/2020_CAP.pdf)>, p. 9.111.

Após a seleção da cidade-sede, o COI assina com a cidade o contrato de franquia, chamado de *Host City Agreement*, em que há uma cláusula que aborda a sustentabilidade. Embora o CON se apresente como responsável no contrato, essa responsabilidade, na prática, está relacionada com sua participação na divisão da receita auferida e no repasse de recursos. Não são atribuídas ao CON outras responsabilidades em relação à sustentabilidade senão aquelas voltadas ao legado intangível mencionadas pelo COI cuja função é gerar conhecimento e multiplicá-lo para gerações futuras sem que haja participação na operação dos jogos. se apresenta a redação da cláusula:

[...] a cidade, o CON e o COJO se comprometem a cumprir suas obrigações e realizar suas atividades nos termos do presente acordo, tendo em conta o conceito de desenvolvimento sustentável, um conceito que respeita a legislação ambiental em vigor e ajuda a promover a proteção do ambiente [...] consideração deve ser dada ao uso pós-olímpico de instalações esportivas [...] instalações de infraestruturas [...] O legado positivo deixado em relação às práticas e políticas ambientais, de acordo com a Carta Olímpica [...]

Na Figura 4, resumem-se a sequência para a escolha e a implantação dos jogos. Como visto, a sustentabilidade se faz presente de forma restrita na seleção da cidade-sede e o contrato de franquia não define instrumentos para o monitoramento deixando em aberto o grau de aderência à Convenção, limitando a obrigação das partes a cumprir a legislação local e a Carta Olímpica, que, por sua vez, como já visto, é também um documento bastante aberto e baseado em princípios.

Figura 4 - Sequencia para escolha e implantação dos Jogos



Fonte: Elaboração Própria . Flores , Maureen (2012)

#### 5.4.JOGOS — GESTÃO E FINANÇAS — COJO

Para organizar os jogos, o COJO depende de receitas obtidas de forma direta e indireta. Ei-las:

- Públicas indiretas: redução/isenção tributária e subsídios concedidos pelo governo local; produção e comercialização de produtos relacionados com concessões governamentais, como numismática, filatelia e loterias;
- Privadas diretas: uso de voluntários em vez de contratados; venda de ingressos, *merchandising* e doações locais; juros das operações financeiras; *royalties* pelo licenciamento de produtos; comercialização de cotas de patrocínio local que são recebidas em dinheiro ou em serviços;
- Privadas indiretas: percentual das receitas provenientes do COI e do CON sobre comercialização de direitos televisivos e das cotas de patrocínio internacionais; outras receitas provenientes da criatividade dos COJOs. Por exemplo: o Comitê Organizador de Sidney criou um leilão para lançar uma série de camisetas com a contagem regressiva dos jogos.

Desde 1984, todos os COJOs obtêm lucro com a realização dos jogos. O lucro médio por COJO é estimado em U\$ 300 milhões (PREUSS, 2004); entretanto, como não há um sistema financeiro/contábil único para os todos os COJOs, torna-se muito difícil compará-los. De acordo com Preuss (2004), as receitas dos COJOs crescem em termos absolutos desde os Jogos de Los Angeles, em 1984, mas em termos relativos elas permanecem estáveis; por outro lado, a estrutura da receita auferida pelos COJOS tem sofrido grande alteração. Vide, respectivamente, Quadro 11 e Gráfico 2.

**Quadro 11 — Quadro de receitas do COJO a partir dos Jogos de Munique 1972 até Pequim 2008 (em milhão U\$ corrente)**

Ano	Cidade	TV	Patrocínio	Licenciamento	Ingressos	Doações	Numismática	Filatelia	Loteria	Outros	Total (milhão U\$)
1972	Munique	48.08		4.93	70.32		883.47	3.77	244,61	48.56	303,74
1976	Montreal	84.46	48.08	6.92	67.48		261.27	24.43	574.52	53.29	1.120,45
1984	Los Angeles	386.75	248.78	24.88	258.55		59.64	-	-	297.22	1.275,82
1988	Seul	464.84	278.86	30.22	47.99	242.80	242.80	8.44	238.18	177.30	1.731,43
1992	Barcelona	543.76	611.59	16.58	102.06	62.66	62.66	8.09	217.48	348.99	1.973,87
1996	Atlanta	623.20	658.22	81.09	466.64	16.36	16.36	-	-	190.04	2.051,91
2000	Sidney	851.90	515.90	54.30	463.90	18.76	18.76	-	-	244.30	2.167,82
2004	Atenas*	883.47	683.55	84.50	224.18	20.00	20.00	20.21	-	290.82	2.226,73
2008	Pequim**	604.78	281.49		119.42	6.82	6.82	10.24	153.54	278.08	1.461,19

Fonte: Preuss(2004).

\* e \*\* Atenas e Pequim são estimativas.

A ausência de um sistema contábil harmonizado entre os jogos dificulta não só a comparação da receita, mas também limita o estudo das despesas. Eis outras restrições consequentes da dificuldade de detalhar a conta de despesas: (1) a impossibilidade de obter a exata classificação dos investimentos realizados para os jogos e para a cidade, caso o COJO invista em alguma infraestrutura; (2) a prática de reduzir o saldo contábil, depreciando uma infraestrutura durante seu ciclo de vida<sup>84</sup>. A questão da depreciação é relevante, pois, se aplicada, pode reduzir o saldo final de caixa e, consequentemente, o valor pago pelo COJO ao COI e ao CON. Na prática, dependendo das ações contábeis adotadas, um investimento que o COJO faça na infraestrutura da cidade altera sua situação de lucro ou prejuízo. O COI já reconheceu a existência dessa prática; assim, para

<sup>84</sup> Caso o COJO construa alguma infraestrutura, essa normalmente é cedida aos governos após os jogos.

os candidatos aos Jogos de 2004 exigiu uma lista de investimentos separada de outra das despesas a serem realizadas. É voz corrente, hoje, no COI que o COJO não deve fazer investimentos em ativos fixos, pois esses são de responsabilidade da cidade e/ou do país-sede. Por exemplo: a construção da Vila Olímpica é, normalmente, concedida ao setor privado que a comercializa após os jogos, mas também pode ser pública e, nesse caso, poderia ser utilizada como uma ação social instrumento da política habitacional do local.

No Contrato com a cidade-sede (*Host City Agreement*)<sup>85</sup>, dispõe-se tanto sobre os percentuais a serem pagos, quanto sobre os beneficiários desses recursos. No caso dos Jogos de Atenas e Pequim, 20% do lucro foi repassado aos CONs locais, 20% para o COI e 60% para projetos voltados ao benefício geral do esporte nesses países (PREUSS, 2004). Dessa forma, entende-se que o lucro dos jogos reverte, em grande parte, para o próprio MO. Os participantes internacionais do MO são beneficiários de 20% do total que retorna ao COI e que são redistribuídos pela Comissão de Solidariedade Olímpica; o CON local recebe sobre o lucro total 20% para o próprio uso e, ainda, 60% para ser aplicado em projetos que beneficiem o esporte local. Na prática, o COI dá transparência ao repasse desses recursos para o MO, mas não monitora ou detalha os resultados dos projetos realizados com essa doação. Quanto à transparência, na prática, COJO e CON deveriam comunicar à sociedade: (1) o saldo final de caixa auferido pelo COJO; (2) a destinação do saldo pertencente ao COJO, visto que esse será extinto após os jogos ;(3) o valor do repasse feito ao CON local pelo COJO; (4) o monitoramento das ações realizadas pelo CON local em benefício do esporte as quais seriam objeto dos repasses. Todas essas e outras ações relacionadas com a transparência não só do COJO e CON, mas também dos governos locais, dependerão da força da legislação vigente e da pressão da opinião pública exercida sobre as empresas patrocinadoras e os políticos locais.

Embora haja dificuldade para classificar e contabilizar as despesas realizadas, a natureza delas é bem conhecida. Em geral, o COJO responde pelas despesas de organização (despesas operacionais) que incluem a construção de arenas temporárias (*overlays*), enquanto os governos são responsáveis pelo investimento em arenas fixas e infraestrutura. As principais despesas operacionais do COJO são: (1) a construção e a remoção de *overlays*, os quais, em Sidney, representaram 16.1% do total de despesas; (2) os aluguéis; (3) a adaptação de arenas esportivas e escritórios; (4) a organização das competições; sabendo-se que um atleta extra pode custar ao COJO, aproximadamente, US\$

---

<sup>85</sup> Na hierarquia de documentos entre o COI e o COJO, há, em ordem: a Carta Olímpica; o contrato com a cidade-sede; os manuais técnicos, *Master Schedule* e *Knowledge Management*.

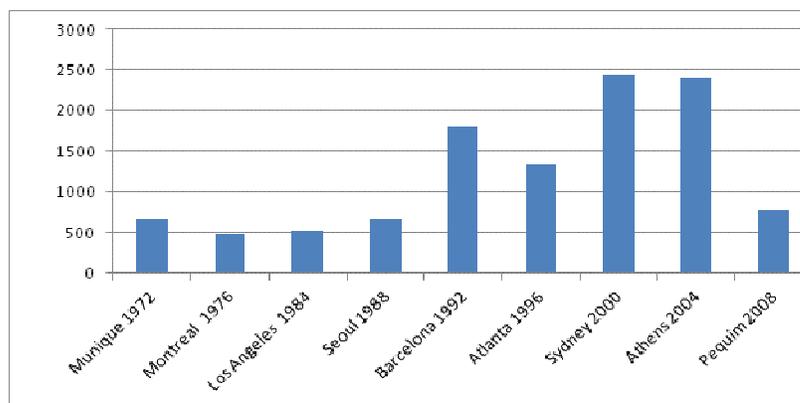
30,000 (GIRGINOV, 2005); (4) os equipamentos esportivos; (5) as cerimônias de entrega de medalhas (importantíssimas por sua conexão com a transmissão televisiva); (6) os eventos-teste, item que apresenta custo crescente<sup>86</sup> e que é cada vez mais solicitado pelas FIs; (7) as cerimônias de abertura e encerramento; (8) os eventos culturais que são obrigação do COJO, definida pela Carta Olímpica<sup>87</sup>; (9) os custos de tecnologia; (10) o custo da segurança, embora o governo seja o responsável pela segurança geral do evento; (11) os seguros; (12) os custos de administração (um COJO trabalha com uma média de quatro mil funcionários); (13) a comunicação (despesa importante iniciada já na fase de candidatura); (14) o *design* corporativo que inclui todo o trabalho de desenvolvimento da identidade visual de marcas (*Look of the Games*) e de outros elementos decorativos da cidade e das arenas; (15) o custo de construção do Centro de Mídia e Transmissão Televisa<sup>88</sup>; sabendo-se que o custo e a metragem da área variam de uma cidade para outra (em *Seul*, o Centro de Mídia tinha 35.000 m<sup>2</sup>, em Pequim, 83.500m<sup>2</sup>); (16) o transporte, por exemplo: o COJO de Atenas trabalhou com 4.900 veículos; (17) o custo de acomodação e de outras despesas referentes a toda a família olímpica composta por aproximadamente dez mil atletas, equipes, membros do COI, IF, CON e árbitros (inclui também equipes observadoras compostas pelos candidatos a sediar os próximos jogos); (18) os custos com o serviço médico dos atletas e dos animais de competição; (19) os custos com a credenciação de protocolo das autoridades e dos profissionais de mídia (sendo previstos mais de trinta mil jornalistas, estima-se que um credenciamento extra custaria ao COJO U\$ 15,000).

---

<sup>86</sup> Preuss relaciona os custos crescentes com as mudanças tecnológicas, o número de atletas e o de modalidades e disciplinas.

<sup>87</sup> Na literatura, demonstra-se que os eventos culturais crescem em número e em custo, mas não conseguem manter o interesse do público e da mídia.

<sup>88</sup> Essa despesa muitas vezes é absorvida pelos governos que cedem o terreno para construção e podem organizar com o COJO uma estratégia para o legado.

**Gráfico 2 — Despesas operacionais do OCOG em U\$ milhões correntes**

Fonte: Preuss, 2004.

De acordo com Preuss (2004), o sucesso dos jogos depende também da capacidade institucional do COI, do COJO e do CON de atender aos interesses dos *stakeholders* locais, entre os quais se encontram: o membro do COI, natural da cidade-sede, cuja influência aumentará após a eleição; os governos nacionais, no âmbito das relações internacionais, que visam a mudar ou fortalecer a imagem do país; os políticos locais que podem aumentar suas receitas com o turismo e executar obras que não seriam aprovadas em outro cenário; a indústria de construção local; as estações de televisão; a sociedade local sempre avaliada em dois grupos formados pelas classes mais e menos privilegiadas.

Os interesses dos *stakeholders* produzem vencedores e perdedores. Entre os vencedores, encontram-se sempre políticos locais, empresas de construção e classes mais privilegiadas da cidade que se beneficiam das obras em áreas nobres; entre os perdedores, classes sociais menos privilegiadas que são geralmente removidas de suas casas para dar passagem às obras. Caso os jogos sejam um fracasso financeiro ou de imagem, a cidade e sua economia também serão perdedores.

A distribuição de forças na negociação de interesses muitas vezes não encontra fronteiras definidas, pois, conforme explicita Preuss (2004), a franquia existente entre COI e cidade-sede, definida como uma relação contratual de cooperação vertical entre instituições não governamentais e setor público, é um modelo que se assemelha àquele de empresas independentes e, conseqüentemente, são relações contratuais em que há incerteza, oportunismo e contratos incompletos (WILLIAMSON, 1996, 2000, 2002). Dessa forma, como o COI é o detentor dos jogos e de todos os ativos, tangíveis e intangíveis, relacionados com sua marca, a negociação dos jogos assemelha-se a um

sistema de franquia cujo funcionamento dá-se por meio de uma cooperação vertical entre organizações juridicamente independentes: a Cidade, o COI e o COJO. Financeiramente, esse sistema de franquias é efetivado pelo repasse do COJO para o COI de parte das receitas obtidas com *marketing* e do saldo final do caixa e do repasse de recursos do COI para o COJO para financiar parte da organização dos jogos.

O COJO age prioritariamente no nível local, portanto seus principais *stakeholders* são mídia, governo local, ONGs, patrocinadores, fornecedores, academia, sociedade civil. A gestão de *stakeholders* é um tema com centralidade na existência de um COJO, pois mesmo um *stakeholder* “governo” terá diferentes agendas para a organização dos jogos. Por exemplo, Girginov (2005) assevera que os interesses do governo espanhol para a realização dos Jogos de 1996 não eram os mesmos em todas as esferas de poder: o governo federal visava ao controle do projeto; o regional a sua “catalisação” com a participação maciça da Catalunha; e o governo local tinha por objetivo obter autonomia para executar a transformação urbana. Considerando que as diversas instituições envolvidas na tarefa de organizar os jogos também priorizam seus interesses, Girginov (2005) esclarece a verticalização dos interesses no caso espanhol, que também pode ser aplicado no sentido horizontal do poder, envolvendo outros *stakeholders* dos jogos, como o setor privado, as ONGs, as comunidades e a academia. Essa teia de interesses com fluxos de relacionamentos que acontecem no sentido horizontal e no vertical do poder espelham a complexidade da gestão de *stakeholders* para organização e entrega dos jogos.

No que concerne ao COJO, além do dilema político-institucional de conciliar os próprios interesses com o de todas as partes interessadas envolvidas, há também o desafio operacional-organizacional de simultaneamente: (1) conciliar os recursos disponíveis com as demandas representadas pela magnitude dos jogos; (2) realizar “sempre a melhor edição dos jogos”<sup>89</sup> ao menor custo possível, de forma a gerar saldo de caixa; (3) “administrar” seus interesses em conjunto com os de seus *stakeholders*. Nesse contexto, sob o olhar de Elkington (1997), dada a premência do pilar “Profit” *versus* a possibilidade de adesão voluntária aos pilares ambientais e sociais da sustentabilidade, entende-se que a decisão de fortalecer esses pilares será uma iniciativa particular de cada COJO, dependendo da importância do tema no contexto local ou mesmo da agenda política do país.

---

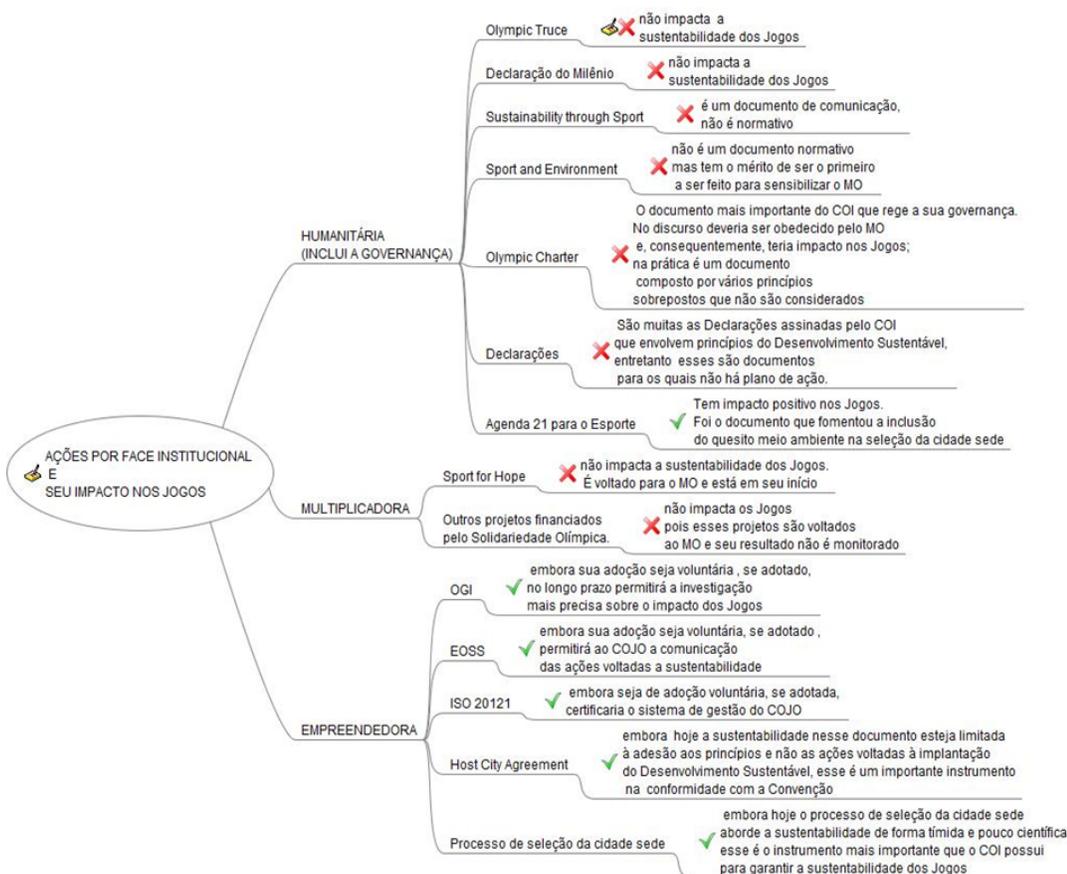
<sup>89</sup> Expressão corrente no mundo olímpico, proclamada a cada edição dos jogos, *The Best Games Ever*.

## 5.5.SUSTENTABILIDADE NOS JOGOS

Visto que o COI é corresponsável pela sustentabilidade dos jogos listam-se, na Figura 5, suas principais iniciativas por face institucional para que sejam analisadas na óptica dos jogos, isto é, se elas impactam ou não a sustentabilidade dos jogos. Nota-se que, na face humanitária, somente a Agenda 21 teve algum impacto nos jogos, já que textualmente listou arenas e outras infraestruturas voltadas ao evento e, ainda, foi responsável pela inclusão dos critérios ambientais na seleção das cidades. Quanto à face multiplicadora, apesar do COI incluir no *Host City Agreement* que o CON e o COJO são responsáveis por compromissos de adesão à Convenção, as iniciativas do COI, nessa face, não apresentam relação com a sustentabilidade dos jogos. Finalmente, é na face empreendedora do COI, no processo de seleção da cidade-sede, que ele tem seu mais importante instrumento de fomento à sustentabilidade dos jogos e, ainda, desenvolve outros de natureza voluntária que poderão, a critério do COJO, serem transformados em instrumentos de conformidade.

Em suma, sabe-se que os jogos são negociados na face empreendedora, que advoga a bandeira do legado com base na criação de instrumentos voluntários, como OGI, EOSS e ISO 20121, embora haja um processo de seleção da cidade-sede que aborda a sustentabilidade de forma restrita, assim como limitada a princípios é a menção que o *Host City Agreement* faz ao tema. A face humanitária, aquela que se relaciona com os maiores elementos de pressão externa do COI, como a ONU, não dá voz oficial a esses *stakeholders* quanto à escolha da cidade-sede, sendo o COI, em sua face empreendedora, o responsável por escolher a cidade-sede e por incluir, ou não, os critérios voltados para a sustentabilidade; entretanto o COI trabalha em parceria com esses *stakeholders* para desenvolver iniciativas que possam ser do interesse do COJO, o qual, por sua vez, é o representante da face multiplicadora que poderá, ou não, priorizar a agenda da sustentabilidade para os jogos.

Figura 5 - Ações por Face Institucional do COI e seu impacto nos Jogos



Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)

Interessante notar que, recentemente, o COI lançou outro evento — os Jogos da Juventude —, divulgando-o como resposta institucional ao atendimento do proposto pela Agenda 21 para o esporte<sup>90</sup>. Nos Jogos da Juventude, destaca-se a relação do COI com PNUMA. Na primeira edição — Singapura 2010 —, reuniram-se 3.600 atletas internacionais com idades entre 14 e 18 anos; coube ao PNUMA, durante os jogos, criar programas educacionais voltados ao fomento da participação dos jovens no desenvolvimento sustentável. Eis as palavras de Theodore Oben, chefe do PNUMA:

[...] Estes jogos são uma oportunidade fantástica para que os atletas realmente se envolvam em questões ambientais importantes. O PNUMA irá organizar atividades divertidas e interessantes que educarão a juventude em grandes questões incentivando-a a tornarem-se embaixadores ambientais.

<sup>90</sup> Item “Consolidação do papel dos principais grupos de interesse — Promoção do papel dos jovens.

Apesar da participação do PNUMA<sup>91</sup> como facilitador da divulgação dos preceitos da educação ambiental, não foram encontrados relatórios de sustentabilidade para esse evento.

Para encerrar este capítulo, apresentam-se as principais iniciativas desenvolvidas para a sustentabilidade na história dos jogos, notando que tanto as edições de inverno, quanto as de verão têm presença marcada na discussão da sustentabilidade. Os impactos ambientais negativos causados pelos Jogos de Inverno Albertville, em 1992, certamente contribuíram para a presença do COI na Rio-92 e com a decisão de sediar a edição de 1994 na Noruega sob a influência de Gro Brundtland. Destaca-se, também, nas edições de inverno, o impacto positivo da adoção, como em Torino 2006, de certificação ambiental para as arenas e as iniciativas, em Vancouver 2010, para atribuir sustentabilidade à cadeia de fornecedores<sup>92</sup>. Sem dúvida, a partir de 1994, os jogos de Lillehammer marcam uma nova geração de eventos com preocupações ambientais, as quais evoluíram com os Jogos de Torino em 2006 após 16 anos de Lillehammer; Vancouver 2010, embora autores mais recentes destaquem o aumento das emissões de gases de efeito estufa ocasionados pelas obras e pelos deslocamentos, é considerada a primeira edição de inverno voltada para a sustentabilidade

Quanto às edições de verão, ainda que timidamente, a primeira manifestação ambiental, dá-se em Munique 1972, sob pressão do Partido Verde alemão influenciado pela Conferência de Estocolmo realizada no mesmo ano; Seul 1988 marca a transformação urbana da cidade fazendo dos jogos a vitrine internacional da nova Coreia desenvolvida e industrializada; os Jogos de Barcelona em 1992 são considerados como o

---

<sup>91</sup> Algumas das atividades que o UNEP coordenou durante os Jogos 2010, as Olimpíadas para a Juventude:

- Bicicleta gerador: os atletas pedalam uma bicicleta ligada a um dínamo que produz a eletricidade. Ao andar na bicicleta, aprendem o quanto de esforço é necessário para produzir eletricidade suficiente para rodar um CD *player* e aquecer uma xícara de água;
- Questionário Ambiental: os jovens desportistas são testados no conhecimento da biodiversidade, mudanças climáticas, água e outras questões ambientais;
- Cálculo da Pegada de Carbono (GEE): por meio de um *software*, os atletas serão capazes de calcular a pegada de carbono pessoal e aprender com exatidão o impacto ambiental de suas atividades;
- Tunza: atletas interessados terão a oportunidade de aprender mais sobre Tunza, o programa do UNEP para crianças, jovens e meio ambiente.

Fonte: <[http://www.unep.org/sport\\_env/Olympics\\_UNEP.aspx](http://www.unep.org/sport_env/Olympics_UNEP.aspx)>.

<sup>92</sup> Sustainable Sport & Event Toolkit (SSET) é uma iniciativa criada pelo COJO de Vancouver em parceria com o AISTS (o braço acadêmico do COI). Composto por um conjunto de instruções, o SSET provê os organizadores de eventos das recomendações para implantação e aprimoramento das ações relacionadas com a sustentabilidade. O trabalho foi construído sobre as metas definidas para os Jogos de Inverno de Vancouver 2010 e inclui planos de ação para facilitar a gestão do ciclo de vida dos jogos. Os objetivos incluem desde a construção de “arenas verdes” até ações simples, como a compra de alimentos cultivados localmente. O SSET, embora tenha sido uma iniciativa do COJO canadense com apoio indireto do COI, foi um primeiro instrumento de fomento ao uso dos jogos para a promover as práticas da economia verde e, sem dúvida, pode ser adaptado a outras economias.

maior caso de sucesso de transformação urbana deixando para as edições seguintes a ideia de legado. Vinte e oito anos depois de Munique e seis anos após Lillehammer, os Jogos de Sidney em 2000 se consagram como a primeira olimpíada “verde”, onde novos aterros sanitários resolveram o problema de gestão de resíduos e houve um legado social positivo (MINNAERT, 2012)<sup>93</sup>. A edição de Pequim marca a aproximação do PNUMA como “gestor” das questões ambientais, primordialmente, no apoio ao governo local para produção de melhores indicadores de qualidade do ar; e Londres 2012 é a primeira olimpíada de verão voltada para a sustentabilidade.

Note-se que, embora esse não seja o escopo da tese, pode-se inferir que a sustentabilidade dos jogos está, muitas vezes, relacionada com agendas políticas dos países-sede, como a Noruega, país cuja primeira-ministra foi a líder do desenvolvimento sustentável; a China, país que durante os jogos lançou ao mundo a imagem de melhorias na qualidade do ar; a Alemanha, onde o Partido Verde, na época em seu início, utilizou os jogos para advogar a bandeira ambiental. Esses são alguns dos exemplos que poderão alimentar uma futura pesquisa sobre o tema.

## 5.6. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste Capítulo, argumenta-se que o impacto produzido pelas iniciativas do COI na sustentabilidade dos jogos dá-se pela presença da sustentabilidade em suas faces institucionais, conforme investigado no Capítulo anterior, e, ainda, pela presença da sustentabilidade no processo de escolha da cidade-sede e no *Host City Agreement*. No capítulo, conclui-se que são a Agenda 21 para o esporte, que se encontra na face humanitária, e os instrumentos desenvolvidos na face empreendedora (EOSS, ISO 20121, OGI, *Host City Agreement*, processo de seleção da cidade-sede) que têm impacto na sustentabilidade dos jogos. Entre esses, o mais importante é o processo de seleção da cidade-sede, pois é a única instância do processo decisório que se encontra sob total controle do COI. Se o objetivo do COI é, por meio do legado, conforme declarado, reduzir, compensar ou eliminar os impactos negativos dos jogos, potencializando os outros impactos que porventura tenham um viés positivo, a instituição deveria priorizar uma revisão de seus processos de seleção da cidade-sede de forma a priorizar, na visão

---

<sup>93</sup> Minnaert (2012) estudou o impacto social dos jogos no período de 1996-2008.

dos três pilares de Elkington (1997, 2001), a escolha de cidades com capacidade para realizar jogos sustentáveis.

Em razão do descompasso existente entre as iniciativas desenvolvidas pelas faces humanitária e multiplicadora e os jogos, o evento, que seria a razão de existência da instituição, não encontra justificativa na literatura. Sabe-se que o COI, quando pressionado pelo MO, por ocasião dos Jogos de Albertville, respondeu à demanda, construindo para o esporte a Agenda 21; entretanto não há registro que tenha sido exercida pressão do COI para o MO no que concerne à sustentabilidade. Quanto à face humanitária, muitos dos documentos os quais o COI endossa pertencem à esfera do desenvolvimento sustentável e não à da sustentabilidade e, dessa forma, é natural que não tenham uma ligação direta com os jogos. A exceção fica com a Agenda 21 a qual é trazida para o nível da sustentabilidade ainda de forma fragmentada por *path dependence*, o que provoca melhorias incrementais. No Capítulo, sugere-se que o atendimento à Agenda 21, no que diz respeito à criação de outro evento para os jovens, chega carregado por *path dependence*, pois, mesmo tendo sido realizado em parceria com o PNUMA, o COI não divulgou relatórios de sustentabilidade.

No Capítulo, demonstra-se que a presença da sustentabilidade nos jogos está evoluindo; nos quase vinte anos que separam os Jogos de Lillehammer dos de Vancouver, muito foi feito nesse último que precisou atender a uma gama de temas — economia verde, mudanças climáticas, inclusão social — bem mais complexa do que as questões ambientais impostas à Noruega. O mesmo aconteceu no intervalo entre os Jogos de Sidney e os de Londres quando o primeiro foi bem-sucedido em construir uma agenda ambiental positiva, e o segundo elaborou uma agenda mais extensa de temas. Entretanto, na literatura, em geral, não se considera que os Jogos de Pequim, Atenas, Nagano, Salt Lake City tenham dado alguma contribuição para a sustentabilidade, pois a possível exceção, que poderia ser a melhora da qualidade ambiental do ar na cidade de Pequim, não foi estudada em seus efeitos pós-jogos. Em suma, por meio da leitura do capítulo, permite-se afirmar que a sustentabilidade dos jogos está nas mãos do COJO e dos governos locais.

Finalmente, depreende-se que o COI se utilizou do voluntarismo para responder à pressão externa da sociedade no que se refere à redução do impacto dos jogos nas cidades. A instituição respondeu a essas demandas criando uma estratégia de legado cujos instrumentos de monitoramento são de adoção voluntária pelo COJO enquanto, internamente, por causa de *path dependence*, esses temas foram acomodados, de forma

limitada, na estratégia vigente. Conforme diagnosticado nos capítulos anteriores, o fato confirma o padrão COI de utilizar-se do voluntarismo para responder à pressão externa sobre temas que não são de impacto direto na instituição.

## **6. CONCLUSÃO DA TESE E SUAS RECOMENDAÇÕES**

Nesta tese, apresenta-se o COI como uma organização política que, simultaneamente, é uma ONG e uma instituição (NORTH, 1990). O COI tem uma estrutura complexa em que convivem, de forma sobreposta aos alicerces que formam a sua dependência da trajetória, três faces institucionais: a multiplicadora que controla o

MO, constituída sobre a legitimidade; a humanitária que se relaciona com as agências supranacionais e os organismos multilaterais, gerida por uma ONG; a empreendedora, que mimetiza uma empresa, franqueadora dos jogos, e os negocia como ativos intangíveis e específicos.

A pergunta que norteia a tese é: Como a sustentabilidade se faz presente nas diferentes faces institucionais e como essa presença impacta a realização de jogos sustentáveis.

Na pesquisa, demonstra-se que o COI contempla a Convenção da Sustentabilidade no discurso e, parcialmente, na prática. A sustentabilidade chega à instituição por intermédio do meio ambiente, trazida pelo MO; o COI, fortalecido pelos recursos da face empreendedora e pela legitimidade proveniente do MO, internaliza a sustentabilidade em sua face humanitária, posicionando-se na cena internacional como o representante do esporte para as questões pertinentes ao desenvolvimento sustentável. Nessa face, as ações do COI confirmam-se não somente pela presença institucional no macropiano, mas também na elaboração de documentos importantes, como a Agenda 21 para o esporte, a Declaração do Milênio e outras várias declarações e tratados. Entretanto não há plano de ação no COI para a implantação desses compromissos. Na face multiplicadora, o MO tem a sustentabilidade ainda, prioritariamente, no discurso, mas a presença da Convenção se confirma nos princípios firmados na Carta Olímpica, mesmo não havendo instrumentos de conformidade e de monitoramento voltados à adesão do grupo. A face empreendedora, por meio dos jogos, adiciona à sustentabilidade uma nova dimensão, chamada legado, e confirma a presença da sustentabilidade ao desenvolver instrumentos voluntários para construção do legado e ao incluir critérios ambientais na seleção da cidade-sede e no *Host City Agreement*. Porém a sustentabilidade não se confirma na existência de políticas para escolha de patrocinadores e fornecedores.

Quanto ao impacto da sustentabilidade do COI na realização dos jogos, na pesquisa, afirma-se que, entre os instrumentos desenvolvidos na face humanitária, somente a Agenda 21 teve algum impacto nos jogos. Quanto à face multiplicadora, as iniciativas do COI não apresentam relação com a sustentabilidade dos jogos. Finalmente, é na face empreendedora do COI que o processo de seleção da cidade-sede é o mais importante instrumento de fomento à sustentabilidade dos jogos; o COI também desenvolve outros instrumentos de natureza voluntária que poderão, a critério do COJO, ser transformados em instrumentos de conformidade.

No que concerne ao arcabouço teórico, no contexto das instituições e organizações, na tese ratifica-se North (1990) quando assevera como a *path dependence* carrega o contexto da fundação institucional no decurso do tempo. Ratifica-se Drucker (1990) quando afirma que as ONGs pecam pela transparência; porém o mesmo não acontece no que concerne a sua afirmação de que as ONGs devam desenvolver estratégias voltadas para a entrega de valor à sociedade. O COI, em razão da *path dependence*, não foi capaz de promover as rupturas propostas por Esty (2009), Hart (1997, 2006) e Elkington (1997, 2001). No caso particular de Hart (2006), embora o autor não possa ser confirmado em sua afirmação sobre a necessidade de inovar e romper para fomentar a sustentabilidade, uma única iniciativa do COI sugere uma busca pela participação de partes interessadas que, anteriormente, não estariam sendo contempladas — é o Programa *Sport for Hope* —, mas não há dados que comprovem essa ruptura e não está claro se essa será uma nova linha de ação. Ainda no contexto da sustentabilidade, Esty (2009), Elkington (1997, 2001) e Freeman (2010) são confirmados no que concerne, respectivamente, ao papel da pressão externa, à aplicação e ao papel dos 3P's na sustentabilidade e quanto ao voluntarismo. Autores específicos sobre o COI e os jogos têm suas afirmações confirmadas por essa tese: Chappelet (2008) no que concerne à natureza ambiciosa do grande número de compromissos assumidos pelo COI e sobre a necessidade de tornar mandatária a criação de instrumentos que permitam a participação da instituição no desenvolvimento sustentável; Preuss (2002) também em suas posições sobre o gigantismo dos jogos e sobre a necessidade de selecionar grandes cidades para sua realização.

Nos capítulos 3, 4 e 5, conclui-se que, sem dúvida, mesmo de forma incremental e fragmentada, a sustentabilidade está presente nas faces institucionais do COI e elas apresentam algum grau impacto na sustentabilidade dos jogos. Conclui-se também na tese, que o COI se utiliza do voluntarismo, mostrando-se livre para cooperar quando o tema não tem impacto direto na instituição, enquanto, por outro lado, ao ser pressionado por respostas a temas que tenham impacto direto na instituição, o COI falha ao utilizar o voluntarismo, como no caso da corrupção, ou, ainda quando é possível, acomoda as demandas à estratégia vigente, produzindo um conjunto fragmentado de iniciativas incrementais.

Como visto, para produzir o entendimento sobre o COI, a sustentabilidade no COI e o papel do COI na sustentabilidade dos jogos, na pesquisa, lançou-se mão de um grande número de autores e de diferentes áreas do conhecimento; o amálgama desses esforços

produziu contribuições tanto para a prática; quanto para a teoria. Abaixo, listam-se as principais contribuições da pesquisa para a prática:

- A leitura da instituição com base em faces institucionais, não só amalgamando duas já existentes — humanitária (CHAPELLET, 2008) e econômica (PREUSS, 2004) — como também criando uma terceira: a multiplicadora. Essa abordagem facilita o entendimento e a futura construção de uma estratégia de sustentabilidade;
- A necessidade de uma participação mais efetiva dos patrocinadores e fornecedores por meio de uma ação coletiva estruturada;
- A necessidade de aprofundamento das relações entre o PNUMA e o COI fomentando a transparência dos resultados do COI em seu papel de protagonista do esporte no desenvolvimento sustentável;
- O alerta sobre a falta de instrumentos do COI para mobilização do MO, visando a dar ao esporte o lugar na construção de uma sociedade mais justa;
- A necessidade de revisão do processo, de parâmetros e instrumentos utilizados para avaliar a sustentabilidade das cidades candidatas;
- A importância do papel da opinião pública e, conseqüentemente, da mídia e das ONGs na cobrança pela transparência no COI, CON, COJO e nos governos;
- A geração de conhecimento, em português, sobre uma instituição única que será corresponsável pela sustentabilidade do maior evento do planeta a ser realizado no Brasil em 2016.

Quanto à contribuição teórica, alguns novos entendimentos são apresentados:

- A demonstração de que, na literatura institucional-organizacional e contemporânea, representada por autores, como North, Hodgson e Drucker, não se captura a dependência da trajetória dessa instituição centenária construída sobre princípios de honra e moderação intrínsecos à nobreza e à Monarquia. Esse registro poderá facilitar o melhor entendimento do comportamento de outras instituições centenárias;
- A afirmação de Preuss (2002), na literatura dos jogos, sobre a necessidade de selecionar grandes cidades para sediar o evento, é refinada, já que ele afirma que, no que concerne à sustentabilidade, seriam necessárias grandes cidades; entretanto, grandes cidades em países desenvolvidos apresentam problemas de infraestrutura que diferem daqueles encontrados em países em desenvolvimento. Portanto há necessidade de

acrescentar esse dado na análise das cidades. Esse passo na literatura deverá ser considerado pelos analistas e estudiosos dos jogos em suas próximas edições;

- A demonstração da importância da abordagem metodológica cuja análise em separado do COI, como instituição, e dos jogos, como evento, mostrou-se apta a mapear as superposições e ausências de políticas e programas na investigação do impacto do COI sobre os jogos. Essa nova forma de análise, elimina a predominância do tema jogos, que contamina toda a literatura relacionada com o COI, poderá ser seguida por outros pesquisadores;
- A tese reúne um grande número de informação sobre a sustentabilidade nos Jogos as quais permitem inferir que essa seria melhor pesquisada na óptica de um evento midiático conforme a definição de Bordieu (1997) para os jogos;
- O diagnóstico de um padrão de respostas do COI à pressão externa no que concerne à sustentabilidade, com base no voluntarismo de Freeman (2010).

O COI é uma organização longeva com comprovada competência política que poderá repensar seu papel em um cenário em que temas, como meio ambiente, sustentabilidade, responsabilidade social e legado terão presença enraizada e expandida. Nesse caso, o COI, para construir seu futuro, deverá rever as práticas do presente sob o olhar da dependência da trajetória. Nessa pesquisa, aponta-se que uma instituição com tal protagonismo internacional precisa desenvolver uma estratégia para a sustentabilidade que esteja adequada a todas as faces institucionais.

Com base no investigado nessa pesquisa, recomenda-se ao COI que sua estratégia para a sustentabilidade, elaborada por faces institucionais, contemple coordenadas para o desenvolvimento sustentável, para o processo de candidatura e para o COJO. Na esfera do desenvolvimento sustentável, as iniciativas de natureza mandatória sugeridas são: o desenvolvimento de instrumentos para a publicação do GEE e GRI para o COI e para o MO e, ainda, a construção de uma estratégia voltada a mensurar a contribuição do MO ao desenvolvimento sustentável (face humanitária); a vinculação dos repasses financeiros ao MO, a obrigatoriedade de publicação de GRI e GEE e o monitoramento de resultados (face multiplicadora); a publicação de GRI e GEE por seus patrocinadores e fornecedores (face empreendedora). No processo de candidatura, seria mandatória a inclusão de instrumentos científicos, como avaliação ambiental estratégica da cidade candidata, o plano estratégico de remoção de comunidades; relatório preliminar para o cálculo de emissões de carbono, a inclusão do meio ambiente como tema transversal; estudo de impacto econômico do evento; estimativa de impacto dos jogos na economia verde. Para

o COJO, o COI deveria tornar mandatória a publicação de GRI, de GEE e a adoção dos indicadores do OGI (em parceria com os governos e universidades) e deveria ser o COI o grande facilitador na construção de um sistema de gestão financeiro-contábil universal a todos os COJOs.

Nenhuma das recomendações acima pode ser caracterizada como uma inovação ou mesmo uma ruptura já que são de uso corrente entre os *stakeholders* da sustentabilidade. No geral, as recomendações invocam o uso do voluntarismo para desenvolver instrumentos voltados à conformidade externa; as poucas iniciativas sugeridas que se dirigem à conformidade interna do COI são ações que demandam alterações mínimas na estrutura interna da instituição. No caso do COI, a adoção dessas recomendações seria uma forma de utilizar a própria *path dependence* para dar mais consistência às iniciativas já desenvolvidas.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

ALSTON, L. *Empirical Studies in Institutional Change*. New York: Cambridge University Press, 1996.

ANSOFF, I. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARTS, B.; NOORTMANN, M.; REINALDA, B. *Non-state actors in international relations*. Burlington: Ashgate, 2001.

BALDERSTONE, S. Agenda 21 and IOC Requirements. *Documents of the Museum Collection*. International Olympic Committee, 2001.

BOBBIO. *A teoria do estado e do poder*. Ensaios escolhidos. São Paulo: CH Cardim Editores, s/d.

\_\_\_\_\_. *La teoria de las formas de gobierno en la historia del pensamiento politico*. México: Fondo de Cultura Economica, 1987.

BOURDIEU, P. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

BOWEN, H. *Social responsibilities of the business man*. New York: Harper Row, 1953.

BRIGGS, R., Mc.; CARTHY, H.; ZORBAS, A. *16 days. The Role of the Olympic Truce in the Toolkit for Peace*. Athens: International Olympic Committee, 2004.

BURBANK, M. J. *Olympic Dreams*. The Impact of MegaEvents on Local Politics. London: Lynne Rienner Publishers, Inc. 2001.

CARPENTIER, F. *Le CIO en Crises*. La presidence de Henri de Baillet-Latour 1925-1940. Paris: L'Harmattan, 2004.

CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, p. 497-505, 1979.

CARSON, R. *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1960.

CARVALHO, M. B. *Poluição atmosférica e mudanças climáticas*. Rio de Janeiro: Departamento de Direito, Pontifícia Universidade Católica, 2009.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1990.

CHAPPELET, J.-L. *Global Institutions: the International Olympic Committee and the Olympic System*. New York: Routledge, 2008.

\_\_\_\_\_. *Le Système Olympique*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1991.

COMMITTEE, I. O. *United Nations and Olympic Truce*. Lausanne: International Olympic Committee, 2005.

\_\_\_\_\_. *Olympic Review. Oficial Publication of the Olympic Movement*, 2004.

\_\_\_\_\_. *The IOC and UN System*. Lausanne: International Olympic Committee-Department fo International Cooperation, 2002.

\_\_\_\_\_. *The IOC and The United Nations. Building a Peaceful and Better World Thourgh Sport and THE Olympic Ideal*. Lausanne: International Olympic Committee-Department of International Cooperation, 1999.

\_\_\_\_\_. *The Modernization of the Olympic Movement 1980-1998*. Lausanne: International Olympic Committee, 1998.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica New Series*, vol 4, n.º 16, p. 386-405, 1937.

COUBERTIN, P. D. *Olympic Memoirs*. Ed. G. D. Navacelle. Lausanne, Suíça: Comitê Olímpico Internacional, 1979.

DAVID, P. A. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, vol. 75, n.º 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association, p. 332-337, 1985.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, p. 70-76, 1960.

\_\_\_\_\_. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, vol. 16, p. 312-322, 1973.

DIMANCHE, F. Special Events Legacy. In: MURPHY, P. *Quality Management in Urban Tourism*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, p. 67-74, 1997.

DORIGATTI, G. R. *La Responsabilità Sociale di Impresa*. Milano: SAF ACLI, 2004.

DRUCKER, P. *Managing the NonProfit Corporation: Practices and principle*. New York: Haper Collins, 1990.

\_\_\_\_\_. *The Temptation to Do Good*. New York: Harper Collins, 1984.

\_\_\_\_\_. The New Meaning of Corporate Social Responsibility, vol. 26, p. 53-63, 1984.

\_\_\_\_\_. Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, p. 252-259, 1958.

\_\_\_\_\_. *The Practice of Management*. New York: Harper Row, 1954.

DURKHEIM, E. *De La Division du Travail Social: étude sur l'organization des sociétés supérieures*. Paris: Alcan, 1893.

EELLS, R. *Conceptual Foundations of Business*. 3. ed. Irwin IL: BurrRidge, 1974.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

\_\_\_\_\_. *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation*. Oxford: Capstone Publishing, 2001.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. New Jersey: Wiley & Sons Inc., 2009.

FREEMAN, R. *Strategic Management*. New York: Cambridge Press, 2010.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 1970.

\_\_\_\_\_. *Capitalismo and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GABOR, R. *The International Olympic Committee and the Politics of the Olympic Movement*. New Jersey: Princeton University, 1988.

GAY, J.-B.; REY, Y.; MARCOS, L. *Evolution de L'Écologie et de L'Architecture dans les Constructions pour les Jeux Olympiques*. Lausanne: Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 1994.

GETZ, D. *Festivals, Special Events and Tourism*. New York: van Nostrand Reinhold, 1991.

GIRGINOV, V. *May The Olympics: a Critical Reader*. London: Taylor & Francis, Inc. 2010.

\_\_\_\_\_. *The Olympic Games Explained: a student guide to the evolution of the modern Olympic Games*. London: Routledge, 2005.

GONÇALVES, A. O Conceito de Governança. In: CONPEDI (Ed.), *XV Congresso Nacional do CONPEDI — Manaus*, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, vol. 91, n.º 3, p. 481-510, 1985.

HAAS, P. M. UN Conferences and Constructivist Governance of the Environment. *Global Governance*, vol. 8, p. 73-91, 2002.

HARDJONO, T.; DE KLEIN, P. Introduction on the European Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, vol. 55, n.º 2, p. 99-113, 2004.

HART, S. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, p. 65-76, jan.-fev. 1997.

\_\_\_\_\_. *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

HOBBSAWN, E. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1994.

HOGDSON, G. *The Evolution of Institutional Economics: agency, structure and Darwinism in American Institutionalism*. London: Routledge, 2004.

\_\_\_\_\_. *A modern reader in institutional economics: key concepts*. London: Elgar, 2002.

HODGSON, G. M. What are institutions. *Journal of Economic Issues*, vol. 40, n.º1, 2006.

IOC. *Olympic Games Impact Indicators*. Lausanne, Suíça, 2008.

JOHNSON, H. L. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JOHNSON, L. *Law and History of Corporate Responsibility*. Minnesota: CEBC History of Corporate Responsibility Project Working Paper n.º 6, 2011.

KASSENS-NOOR, E. *Planning Olympic Legacies*. New York: Routledge, 2012.

KINGSTON, C.; CABALLERO, G. Comparing Theories of Institutional Change. *Journal of Institutional Economics*, vol. 5, n.º2, p. 151-180, 2009.

KNUT, D. *Socialisation and the Social Change in Movement Culture and Sport*. Copenhagen: Institute of Exercise and Sport Sciences, University of Copenhagen. 2002.

KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amsterdam, Holland: KPMG Sustainability Services, 2008.

LATTY, F. Les Jeux Olympiques et le Droit International. *Annuaire Français de Relations Internationales*, p. 945-964, 2009.

LUCAS, J. *The Future of Olympic Games*. Chicago: Human Kinetics Books, 1992.

MACINTOSH, J. C. The issues, effects and consequences the the Berle x Dodd debate, 1931-1932. *Accounting, Organizations and Society*, p. 139-153, 1999.

MASCAGNI, K. *NonState Actors in International Relations: the CASE of the Olympic Committee*. London: Lancaster University, 1993.

MEADOWS, D. *Limits to Growth*. Mass.: MIT Press, 1972.

MESTRE, A. M. *The Law of the Olympic Games*. Amsterdam: TMC Asser Press, 2009.

MINNAERT, L. An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996 e Beijing 2008). *Tourism Management*, vol. 33, p. 361-370, 2012.

MONTESQUIEU, B. D. *L'esprit des lois*. Genève: Barrillot, 1748.

MULLERAT, R. *Corporate Social Responsibility*. Hague: Kluwer Law International, 2005.

NATIONS, UN General Assembly. *Sport for peace and development: building a peaceful and better world through sport and the Olympic ideal* (p. A/62/L.2), 2007.

NORTH, D. Economic Performance through Time. *American Economic Review*, vol. 3, p. 359-367, 1994.

\_\_\_\_\_. Winter Institutions. *Journal of economic Perspectives*, vol. 1, p. 97-112, 1991.

\_\_\_\_\_. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge Press, 1990.

PARSONS, T. On the concept of influence. *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, n.º 1, p. 37-62, 1963.

PAYNE, M. *A virada olímpica*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

PAIVA, K. O movimento olímpico e o meio ambiente no contexto da Rio + 10. In: TURINI, M. D. *Coletânea de textos em estudos olímpicos*, vol.1, p. 131-139. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2002.

PORTER, M. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. *Harvard Business Review*, p. 1-10, 1979.

\_\_\_\_\_; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: ending the stalemate *Harvard Business Review*, vol. 73, n.º 5, p. 120-134, 1995.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PREUSS, H. Economic dimension of the Olympic Games. *University Lecture on the Olympics*. Barcelona, Espanha: Centre d'Estudis Olímpics (UAB), 2002.

\_\_\_\_\_. *The Economics of Staging the Olympics: a comparison of the Games 1972-2008*. London: Edward Elgar, 2004.

RAMON, M. *Corporate social responsibility: the corporate governance of the 21st century*. Holland: Kluwer Law International, 2011.

ROCHE, M. Mega-Events and Urban Policy. *Annals of Tourism Research*, vol. 21, n.º 1, p. 1-19, 1994.

SCHUMPETER, J. 1943. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SIMON, H. Rational Decision Making in Business Organization. *American Economic Review*, vol. 69, n.º 4, p. 493-513, set. 1979.

SMELSER, N. R.. *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press, 2005.

SWEDBERG, R. *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press, 1998.

TEECE, D. *et al. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell, 2007.

\_\_\_\_\_. PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, p. 509-533, 1997.

VINHA, V. G. A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas ecocomprometidas. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural, 1999.

WILLIAMSON, O. The Theory of the Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 3, p. 171-195, 2002.

\_\_\_\_\_. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economics Literature*, p. 595-613, 2000.

YANG, X. *Managing Corporate Partner Relationships to Achieve Sustainability: case Study of the Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games (VANOC)*. Vancouver: University of British Columbia, 2009.

## GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

**Ação social econômica** — movida por interesses materiais dirigidos à utilidade e também pelo comportamento dos outros motivados por interesse, tradição e emoções (WEBER, 1978).

**Ação social do tipo tradicional** — movida pelo hábito (sentido tradição).

**Agenda 21** — documento firmado na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Rio-92. Com quarenta capítulos para traçar um plano de ação para implementação do desenvolvimento sustentável a ser adaptado em qualquer nível de governo, comunidade ou organização.

**Ativos específicos** — aqueles que, por sua especificidade, não atendem ao que é normalmente encontrado em mercados de compra e venda; requerem uma estrutura de governança que fomente a manutenção do contrato (WILLIAMSON, 1996).

**Corrupção** — nos governos, começa sempre pela erosão dos princípios. Na aristocracia, acontece quando o poder dos nobres se torna arbitrário e quando eles se tornam uma oligarquia alimentada pela hereditariedade; ambas as práticas provocam a erosão da moderação. A corrupção não coexistiria com a honra (MONTESQUIEU, 1748).

**Convenção** — ordem em que os desvios do comportamento esperado são vistos com desaprovação, desempenhando um papel importante no conceito de ética econômica (WEBER, 1978).

**Desenvolvimento sustentável** — desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer o aprazimento de necessidades das gerações futuras (BRUNDTLAND, 1987).

**Dominação** — a probabilidade de que uma ordem, com um teor específico, seja obedecida por um grupo de pessoas (WEBER, 1978).

- **dominação carismática** — influencia o indivíduo internamente, torna-se obedecida por seguidores ou discípulos. O carisma conflita com a ideia de lucro e vive de fontes “alternativas”. A acomodação do conflito (carisma x lucro) leva o movimento carismático ao patrimonialismo ou feudalismo;
- **dominação feudal** — categoria única com origem tanto no patrimonialismo, quanto no carisma. É fundamental a relação legal-social entre o senhor e seu vassalo, os quais, quando ligados por um contrato, prometem conceder o direito à terra (o primeiro) e comprometer-se com lealdade e com prestação de serviços (o segundo). Esse contrato não é um contrato comercial comum,

contém sentimentos de honra e *status* característicos do feudalismo. A administração é controlada pelos vassallos, o que gera uma instabilidade crônica nessa relação.

**Face empreendedora** — uma das formas institucionais com a qual o COI se apresenta à sociedade. Nesse caso, é a face que negocia os jogos e que se faz presente no mundo dos negócios (PREUSS, 2002).

**Face humanitária** — uma das formas institucionais com a qual o COI se apresenta à sociedade. Nesse caso, é a face que se relaciona com as instituições supranacionais e globais as quais conduzem programas voltados ao desenvolvimento sustentável (CHAPPELET, 2008).

**Face multiplicadora** — uma das formas institucionais com a qual o COI se apresenta à sociedade. Nesse caso, é a face que se relaciona e que coordena o movimento olímpico (FLORES, 2012).

**Firma** — relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos, sejam explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal (COASE, 1937).

**Global Report Initiative (GRI)** — fornecedora para todas as empresas e organizações de uma estrutura abrangente de relatórios de sustentabilidade, que é amplamente utilizada em todo o mundo.

**Honra** — princípio da Monarquia, seria de sua natureza exigir preferências e distinções. A honra move todas as partes do corpo político e une-as pela própria ação; esse movimento, impulsionado pela honra, desloca as partes em direção ao bem comum que as une. Honra é maior que os interesses particulares das partes, e elas irão ao encontro do bem público mesmo ao caminhar em direção aos próprios interesses (MONTESQUIEU, 1748).

- **Honra** — Montesquieu (1748) e Weber (1978) encontram-se no conceito de honra. É o motor da Monarquia, para o primeiro, e, para o segundo, um sentimento característico do capitalismo feudal. Ambos abordam a lealdade como um instrumento que garantiria o equilíbrio entre as forças políticas no feudalismo (Weber) e na Monarquia (Montesquieu).

**Incerteza** — efeito não previsível, não passível de ter uma função de probabilidade conhecida (WILLIAMSON, 1996).

**Influência** — modo de persuasão, ou, ainda, a forma de obter resultado por meio de uma interação (PARSONS, 1963).

**Instituições** — regras do jogo da sociedade (NORTH, 1990).

**Inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE)<sup>94</sup>** — relatório que comunica o diagnóstico de emissões, o plano de ação para redução de emissões e o monitoramento do plano.

**Legitimidade** — requer que a observância externa seja explicada, fazendo referência a um ato interno do observante, o qual obedece à norma porque assume o conteúdo do comando como máxima do próprio comportamento (BOBBIO, 2000).

**Limitações institucionais** — (1) regras formais ou explícitas — Constituição, legislação, direitos de propriedade; (2) informais ou implícitas — convenções sociais ou normas (NORTH, 1990).

**Moderação** — virtude menor da Aristocracia (em relação à República) que limita as ações dos nobres, garantindo a correlação de forças, tornando-os iguais entre si, garantindo, assim, sua longevidade (MONTESQUIEU, 1748).

**Mudança institucional** — tanto pode ser consequência da alteração de limitações formais, as quais estão sujeitas à decisão do legislador, como das limitações informais, as quais são limitações culturais, muito mais impenetráveis, em razão de seu enraizamento na sociedade (NORTH, 1990).

**Mudança institucional** — transformação e durabilidade tendo como alicerce o *feedback* (o processo de retroalimentação) provocado pela capacidade de uma instituição de moldar e manter o “hábito” da sociedade, de quem recebe endosso, para reforçar seu poder e sua existência (HODGSON, 2006).

**Nobreza** — poder subordinado à Monarquia que não existiria sem ela (MONTESQUIEU, 1748).

**ONG** — não fornece bens ou serviços: seu produto é um ser humano modificado já que é agente de mudança humana. ONGs podem ser instituições ou organizações, mas uma firma não pode ser uma ONG, pois ela não visa a lucro (DRUCKER, 1990).

- o **Gestão da ONG** — criar identidade e atingir objetivos de sua missão os quais as distinguem das empresas e do governo; desenvolver estratégias necessárias voltadas à entrega de valores à sociedade; obter recursos necessários a realização de suas tarefas (“desenvolvimento de fundos”<sup>95</sup>).

<sup>94</sup> O objetivo da Convenção do Clima é conseguir a estabilização das concentrações de gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera a um nível que evite uma perigosa interferência antropogênica no sistema climático. A publicação do Relatório ou do Inventário de Emissões de GEE é feito por países e empresas.

<sup>95</sup> Do inglês, *fundraising e fund development*.

- **Transparência das ONGs** — prestação de contas à sociedade é vital para alimentar o ciclo virtuoso do “desenvolvimento de fundos”. Entretanto a transparência nem sempre acontece, pois essas instituições são propensas a olhar para dentro de si mesmas.

**Organização política** — uma organização política dirigente (do conceito de dominação) que regulamenta não apenas a economia, como também as interações das pessoas num determinado território (WEBER, 1978).

**Oportunismo** — busca do autointeresse com avidez (WILLIAMSON, 1996).

**Path Dependence** — conjunto de decisões do presente o qual é limitado pelas influências das decisões passadas, mesmo quando não são consideradas (DAVID, 1985).

**Poder** — ideia que está relacionada com a de dominação. Luta, concorrência e seleção são tipos de relação de poder (WEBER, 1978).

**Política** — luta por uma parte do poder ou por influência na distribuição de poder (WEBER, 1978).

**Relações comunais e associativas** — sentimento de fazer parte de um mesmo conjunto; base de acordo racional que envolve interesses (WEBER, 1978).

**Racionalidade formal** — uso do dinheiro em que o cálculo é possível.

**Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** — abraça os aspectos econômicos, éticos (além da legislação) e filantrópicos os quais são definidos pelas normas sociais e expectativas da sociedade (CAROLL, 1979).

- Vai ao encontro da definição de Convenção de Weber (1978) e do conceito de limitações institucionais de North (1990), ou seja, normas e convenções informais sem base jurídica. Para Drucker (1984), RSC e lucro são compatíveis, e a empresa deveria converter RSC em oportunidade.

**Stakeholders** — grupos que podem afetar ou são afetados pelo resultado atingido pelos objetivos da organização (FREEMAN, 2010).

**Sustentabilidade** — voltada para a construção de *Eco-Advantages*: (1) o potencial de gerar benefícios no topo da cadeia produtiva por meio da inovação; (2) a gestão da redução de custos e riscos; (3) o valor agregado e gerado pela bandeira ambiental. Destaque-se a ideia de que para as empresas, os elementos tradicionais que compunham as vantagens comparativas tornaram-se *commodities* e, assim, tornar-se verde seria vital para que as organizações pudessem trilhar a trajetória da inovação, criar valores corporativos duradouros e construir um novo patamar de vantagens comparativas (ESTY, 2009).

**Sustentabilidade** — implica construção de iniciativas em uma esfera que se encontra além da de melhorias incrementais associadas à prevenção de poluição e ao manejo de produtos (ecoeficiência). Caso a organização permaneça incapaz de mover-se em direção a esse novo patamar (ecoeficácia), ela perpetuará a estrutura da “revolução verde” em que buscará melhorias contínuas em vez de inovação. A empresa sustentável necessita estabelecer uma nova lógica de funcionamento, baseada em *native capability*: uma nova competência que implica visão global do sistema e que carece de rupturas e não de melhorias contínuas (HART, 2006).

- Baseada no “Triple Bottom Line” (TBL) dos 3 P’s (*profit, planet, people*), é uma agenda corporativa guiada não somente no valor econômico agregado pela empresa à sociedade, seu benefício social, mas também nos valores ambientais e sociais que a empresa agrega ou retira da sociedade (ELKINGTON, 1997).

**Transatividade radical** — ambiente em que a economia tradicional (excluída do consumo pela renda) torna-se consumidora (HART, 2006).

**Voluntarismo** — a organização irá, por livre vontade, procurar satisfazer as demandas de seus *stakeholders*; é considerada uma falha a situação em que essas demandas são satisfeitas em ato de conformidade com as decisões impostas pelo Judiciário (FREEMAN, 2010).

## Anexo I

### Breve histórico sobre a chegada do tema meio ambiente nas Sessões do COI

Dezembro 1984<sup>96</sup> — O presidente da Federação dos Esportes de Inverno alerta sobre os impactos ambientais.

Outubro 1986<sup>97</sup> — O arquiteto Pedro Ramírez Vázquez comenta a importância do respeito ao meio ambiente na construção do Museu Olímpico e reafirma o alerta de 1984 sobre conflitos com ambientalistas no que concerne aos jogos e parabeniza o COI por facilitar nas cidades o uso do maior número de arenas já existentes.

Fevereiro 1988<sup>98</sup> — O prefeito de Calgary, no Canadá, reafirma o nascimento e a força do movimento ambiental e informa que um dos projetos que envolvia a intervenção em área frágil seria aprimorado.

Setembro 1988<sup>99</sup> — O presidente do Comitê Organizador dos Jogos de Inverno de Albertville (França) informa que as construções voltadas aos esportes *Cross-Country* levaram em consideração as opiniões dos ambientalistas; a primeira-ministra da Noruega, Mrs. Brundtland, com sua equipe, apresenta a candidatura de Lillehammer e afirma que não haverá problemas com ambientalistas para a construção de arenas, pois os habitantes da cidade, que tinha neve a metade do ano, acreditavam que as novas instalações seriam utilizadas por todo o país.

Setembro 1990<sup>100</sup> — (1) O Comitê Organizador de Albertville apresenta os problemas ambientais que a Organização dos Jogos encontrou para montagem do Jogos de Inverno 1992; (2) a cidade de Toronto apresenta sua candidatura aos Jogos de 1996 e reafirma a importância das questões ambientais para o país; (3) um membro do COI, H. E. Mr. Keita, considerando as críticas que o COI vinha recebendo sobre o impacto dos jogos, propõe que medidas para evitar a destruição ambiental devam ser tomadas.

Junho 1991<sup>101</sup> — (1) Integra o meio ambiente como um subtema da Agenda do Congresso de Celebração do Centenário do COI e o diretor geral ratifica a importância dessa Agenda a qual reflete as considerações das cidades candidatas — Lillehammer e Nagano;

<sup>96</sup> 89th session of the International Olympic Committee Lausanne, 1st and 2nd december 1984 — annex 6 — report by Mr. Marc Hodler, president of the International Assembly of Winter Sports Federations (iawsf).

<sup>97</sup> 91eme session du Comité International Olympique. Lausanne, du 12 au 17 octobre 1986.

<sup>98</sup> 93rd session of the International Olympic Committee. Calgary, 9th to 11th February 1988.

<sup>99</sup> 94TH SESSION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
Seoul, 13th to 16th September 1988

<sup>100</sup> 96TH SESSION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
Tokyo, 17th to 20th September 1990

<sup>101</sup> 97TH SESSION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
Birmingham, 13th to 16th June 1991. THEMES OF THE CENTENNIAL OLYMPIC CONGRESS

Theme I: "THE OLYMPIC MOVEMENT'S CONTRIBUTION TO MODERN SOCIETY"

A. Olympism, its ethic and its structures.

B. Olympic sport and the environment

C. The future of the Olympic Games

D. The Olympic Movement and international understanding

(2) O presidente do Comitê Organizador de Lillehammer comunica a preocupação ambiental da primeira-ministra e informa que as ações nessa área estarão sob seu comando direto; (3) As cartas de protesto contra a candidatura de Nagano são apresentadas, e o representante nacional, Mr. Yoshida, informa que esse movimento não é conduzido por ambientalistas e que as demandas não são possíveis de serem atendidas.

Fevereiro 1992<sup>102</sup> — (1) O Comitê Organizador dos Jogos de Lillehammer apresenta o seu trabalho conjunto com o Ministério de Meio Ambiente da Noruega e comenta sobre sua contribuição para a dimensão ambiental do MO no futuro; (2) Os responsáveis pela organização do Comitê do Congresso Centenário informam que o meio ambiente deixaria de ser um subtema para tornar-se um tema — “Esporte e meio ambiente” — de forma a dar destaque à matéria.

Julho 1992<sup>103</sup> — (1) O Presidente do Comitê Organizador dos Jogos de Inverno de Albertville relata as dificuldades encontradas com ambientalistas na organização dos jogos e afirma que não há mais possibilidade de realizá-los sem levar em consideração seu impacto na natureza; (2) O Comitê de Albertville assevera que todos os Comitês Organizadores devem considerar a questão ambiental em suas candidaturas e que o tema é vital para o futuro; (3) O Comitê de Lillehammer aponta o meio ambiente como tema principal de sua edição dos jogos *Games with a Green Profile* e afirma que as arenas se beneficiarão do *design*, da arquitetura e da proteção ambiental; (4) O diretor de *Marketing* do COI apresenta uma ação com a CNN Olympics — *IOC and the Environment*.

Setembro 1993<sup>104</sup> — O Comitê Organizador de Lillehammer informa que optou por não enfrentarm e sim se aliar aos grupos ambientais e, desde então, as partes têm cooperado em várias ações prioritariamente no que concerne ao replantio de árvores; (2) O presidente do Comitê Organizador dos Jogos de Pequim, ao ser arguido sobre as ações ambientais chinesas, garante o total compromisso da China nas questões ambientais.

Fevereiro 1994<sup>105</sup> — (1) O diretor geral afirma que vários progressos foram feitos em relação ao meio ambiente e aos jogos olímpicos e que um ambientalista (não foi citado o nome) seria contratado para prover *inputs* visando a futuras ações; (2) O grupo afirma que os Jogos de Lillehammer trouxeram para o mundo olímpico a dimensão ambiental.

<sup>102</sup> 98TH SESSION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
Courchevel, 5th and 6th February 1992

<sup>103</sup> 99TH SESSION OF THE INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
Barcelona, 21st, 22nd and 23rd July 1992

<sup>104</sup> 101st session of the International Olympic Committee. Mônaco, 21st, 22nd, 23rd and 24th set. 1993.

<sup>105</sup> 102nd session of the International Olympic Committee. Lillehammer, 8th, 9th and 10th fev. 1994

Anexo II - Os Jogos no Mundo

Quadro - Anexo I. OS JOGOS e o MUNDO

Jogos de Inverno				Impacto Economico	Ambiente Político	Jogos Verão			
Nº Atletas	NºNOC	local	ano			ano	Local	Nº NOC	Nº Atletas
				<p>1894/1915. Nascimento da instituição e inicio da internacionalização com USA e Japão. Envolvimento com as artes e a arquitetura que transformavam o Século. Fim do Eurocentrismo e ascensão da burguesia. Primeira Grande Guerra , o Barão de Coubertin tenta barrar a entrada da Alemanha nos Jogos. Em 1896, um campones vence os primeiros Jogos Olímpicos desenhados para a Aristocracia. Em 1902, o Presidente Norte Americano se envolve para transferir os Jogos para St. Louis e uni-lo a uma Feira de Exposições. Em 1908, a equipe Norte Americana se recusa a colocar sua bandeira a meio mastro em homenagem ao Rei da Inglaterra</p> <p><b>De 1886 a 1968</b> Fase Pré- gigantismo. Os Jogos crescem de tamanho mas sua continuidade é ameaçada por problemas financeiros</p>	1896	Atenas	14	241	
					1900	Paris	24	997	
					1904	St. Louis	12	651	
					1908	Londres	22	2008	
					1912	Estocolmo	28	2047	
					1916	cancelado			
258	16	Chamonix	1924		1920	Antuerpia	29	2626	
464	25	St. Moritz	1928		1924	Paris	44	3089	
252	17	Lake Placid	1932		1928	Amsterdan	46	2883	
646	28	Garmisch Partenkirchen	1936		1932	Los Angeles	37	1332	
		cancelado	1940		1936	Berlin	49	3963	
		cancelado	1944		1940	cancelado			
669	28	St. Moritz	1948		1944	cancelado			
694	30	Oslo	1952		1948	Londres	59	4104	
821	32	Cortina Dâmprezzo	1956		1952	Helsinki	69	4955	
665	30	Squaw Valley	1960		1956	Melbourne/Estocolmo	72	3314	
					1960	Roma	83	5338	
1091	36	Innsbruck	1964		1964	Tóquio	93	5151	
1158	37	Grenoble	1968		1968	Mexico	112	5516	
1006	35	Sapporo	1972		1972	Muniquê	121	7134	
1123	37	Innsbruck	1976	1976	Montreal	92	6084		
				1980	Moscú	80	5179		
1072	37	Lake Placid	1980	1980	Los Angeles	140	6829		
1272	49	Sarajevo	1984	1984	Seoul	159	8391		
1423	57	Calgary	1988	1988	Barcelona	169	9306		
1801	64	Albertville	1992	1992	Atlanta	197	10318		
1737	67	Lillehammer	1994	1996	Sidney	199	10651		
2176	72	Nagano	1998	2000	Atenas	201	10625		
2399	77	Salt Lake City	2002	2004	Pequim	204	10942		
2508	80	Torno	2006	2008					
2566	82	Vancouver	2010	2012	Londres				
		Sochi	2014	2016	Rio de Janeiro				
		Pyeongchang	2018						

Fonte: Elaboração Própria. Flores, Maureen (2012)



