

Transporte Olímpico e Paralímpico - Conquistando sucesso em uma operação considerada impossível.

Thiago Canhos Montmorency-Silva¹; Gregor de Carvalho Mendel¹; Thiago Figueira¹; Gustavo Wagner Nunes Baliero¹; Elaine Felske¹; Diego Sartie¹

¹RIO2016

SINOPSE

Televisionada para mais de 1 bilhão de pessoas (segundo COI), qualquer erro operacional poderia ser catastrófico para o sucesso das cerimônias dos Jogos Rio 2016. Comparada a operação de “guerra” e considerada a mais difícil da história dos Jogos Olímpicos, a operação das quatro cerimônias exigiu do Departamento de Transportes do Comitê RIO2016 um meticuloso planejamento, árduos testes e uma forte interação com e entre os órgãos governamentais, parceiros terceirizados e as forças de segurança pública. Um volume enorme de recursos humanos e material de apoio foi necessário para operar os mais de 600 ônibus (abertura olímpica), em um percurso médio 40 quilômetros, dentro da janela de tempo determinada, aliado a exíguo espaço para acomodação de tamanha frota no entorno do Maracanã.

O artigo tem como objetivo demonstrar os desafios e as soluções adotadas no planejamento e implementação das operações das cerimônias de abertura e encerramento, dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO2016. Apresenta também como foi a organização, principais impactos, formação e treinamento da equipe operacional das cerimônias e interlocução com os demais departamentos do RIO2016.

PALAVRAS CHAVES: Equipe, Transportes urbano, Transporte dos jogos Olímpicos e Paralímpicos, RIO2016, Mobilidade

GLOSSÁRIO

Terminologias que deverão ser usadas

CICC - Centro Integrado de Comando e Controle

Comitê RIO2016 - Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO2016

COI - Comitê Olímpico Internacional

IPC - Comitê Paralímpico Internacional

PF - Polícia Federal

PRF - Polícia Rodoviária Federal

PMRJ - Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

CET-RIO - Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro

GM-RIO - Guarda Municipal do Rio de Janeiro

FNS - Força Nacional de Segurança

ABIN - Agência Brasileira de Inteligência

VAPP - *Vehicle Access, Parking and Permit* - Permissão/Credencial Veicular de Acesso e Estacionamento para os Jogos RIO2016

Viaturas caracterizadas - veículos de serviço de órgãos de segurança, controle,

bombeiros, fiscalização, entre outros; com identificação visível no veículo, geralmente através de adesivo, além de luzes e aviso sonoro

VPC - *Vehicle Permit Checkpoint* - Ponto de checagem de permissão/credencial veicular

INTRODUÇÃO E OBJETIVO

As cerimônias dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos são importantes marcos em cada evento, enquanto as cerimônias de abertura dão o pontapé inicial para o início das competições as de encerramento são o último evento oficial de cada calendário esportivo. Graves falhas operacionais, sobretudo em transportes, nesse início podem ligar um sinal de alerta para o mundo (perda de credibilidade), e colocar em cheque todo o planejamento feito comprometendo as demais operações. Devido a visibilidade destes eventos, o resultado é sucesso ou fracasso de todos os envolvidos.

Geralmente, as cerimônias são realizadas na instalação de maior capacidade e importância, atendendo requerimentos e particularidades específicas. O Maracanã, icônico estádio construído para a Copa de 1950, e depois de passar por diversas reformas importantes (incluindo uma para o Pan 2007 e Copa 2014), acomoda até 80.000 pessoas.

Para aprofundar o entendimento sobre esse tema, sugere-se a leitura do artigo: “Atuando como um órgão gestor - Planejamento e Operações de transportes realizados pelo Comitê Organizador dos Jogos RIO2016”, dos mesmos autores.

O objetivo é demonstrar que o planejamento exaustivo coloca os processos de modo matemático, lógico e sistematizado, reforça a tomada de decisão e prepara para prontidão operacional, traduzindo-se na base do sucesso.

Ao Departamento de Transportes RIO2016 coube garantir que todos os clientes do RIO2016 (exceto espectadores e força de trabalho, que a responsabilidade era do sistema de transporte coletivo), chegassem antes do início das cerimônias no Maracanã e retornassem após o final. Para tanto, *sine qua non* a grande integração/time único entre os envolvidos e muita resiliência. Assegurando a fluidez do fluxo (pessoas e ônibus) o transporte seria “invisível” ao evento, logo a experiência seria positiva. Portanto, mostra-se o êxito dos transportes durante o mega evento multiesportivo, cuja mobilidade é tratada como um serviço e não um fim.

PREMISSAS

O COI estabelece junto ao Comitê RIO2016, o nível de serviço a ser entregue para cada um dos grupos de clientes. Dentre os serviços, está o transporte e suas particularidades operacionais. O serviço de transportes de um Chefe de Estado, por exemplo, é definido pela equipe de segurança de cada país, em conjunto com Polícia Federal e Itamaraty, normalmente com escolta. Já os atletas, entre outros clientes, tem transportes dedicado, cujos serviços são providos pelo Departamento de Transportes do RIO2016. Em eventual atraso dos atletas atrasaria o início das cerimônias, pois há o desfile por país em ordem alfabética, exceção à Grécia - primeira a desfilar e, ao País Sede - o último.

Os requerimentos de cada cliente eram integrados às premissas básicas e inalteráveis do evento, tais como:

Cerimonia	Dia	Horário início	Horário Fim	Abertura Portões	Pre-show	Início Desfile
Abertura Olímpica	05/ago	20:00	23:30	16:30	19:15	20:30
Encerramento Olímpico	21/ago	20:00	23:00	16:30	19:30	20:15
Abertura Paralímpica	07/set	20:00	23:00	17:00	19:30	20:30
Encerramento Paralímpica	18/set	18:00	20:35	15:00	17:30	18:40

A complexidade da mega operação cresce à medida que a quantidade e as características de cada cliente eram identificados. Para cerimônias, ônibus, metro e trem são os transportes oficiais, com o mínimo indispensável de carros. Ainda assim, cada cliente tinha suas particularidades. A premissa de acesso individualizado (Fig. 01) foi acordada entre órgãos governamentais e demais departamentos do RIO2016 - sobretudo com Cerimônias, para atender a lógica da disposição dos clientes dentro do Estádio, localização das estruturas temporárias e às premissas de segurança.

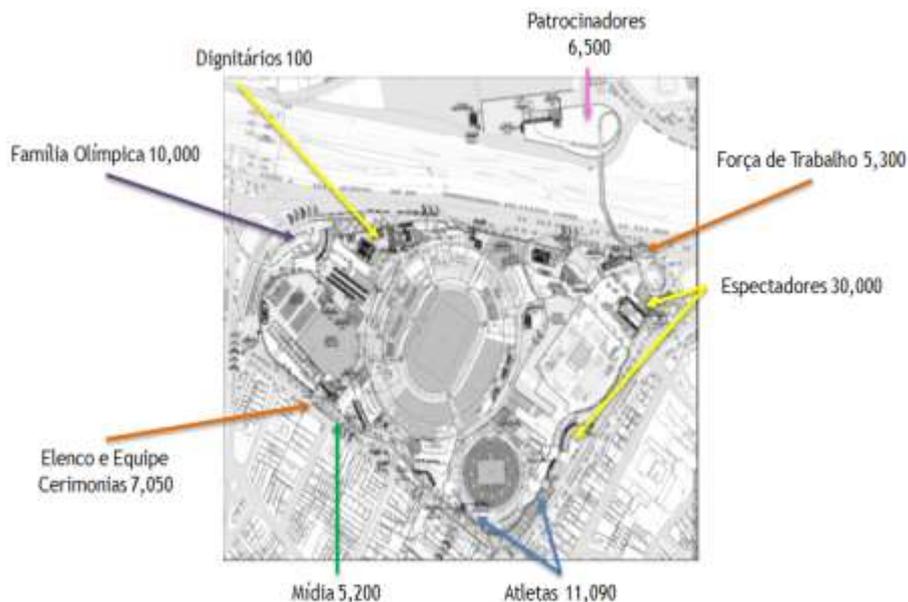


Figura 01: Acesso e respectivas quantidades esperadas, na etapa planejamento, por cliente
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Foram definidas, com a CET-RIO e órgãos governamentais de segurança, as rotas de deslocamento de/para o Maracanã, locais de desembarques, estocagem e demais alinhamentos.

Cliente	Quantidade	Origem	Principal modo / Responsável	Destino
Atletas	11.090	Vilas dos Atletas (OLV)	Ônibus (RIO2016)	(Maracanã) - Eurico Rabelo e Av. Maracanã
Dignitários	100	Recepção Itamaraty	Ônibus (RIO2016)	(Maracanã) - Radial oeste
Família Olímpica	10.000	Hotéis da Família Olímpica (OFH & OFI)	Ônibus (RIO2016) / Metrô	(Maracanã / Metrô Estácio) - Manoel de Abreu
Mídia	5.200	Centro de Mídia (IBC/MFC), Acomodação de Deodoro (DAV), Hub de Copacabana (COF), Hub do Centro (DTH)	Ônibus (RIO2016) & Transporte Coletivo	(Maracanã) - Eurico Rabelo
Patrocinadores	6.500	Diversos	Fretados	(Maracanã) - Bartolomeu de Gusmão
Artistas e componentes do show	7.050	Diversos	Transporte Coletivo	(Maracanã) - Manoel de Abreu
Força de Trabalho	5.283	Diversos	Transporte Coletivo	(Maracanã) - Av. Maracanã
Espectadores	30.000	Diversos	Transporte Coletivo	(Maracanã) - Av. Maracanã

Com a compatibilização dos requerimentos, níveis de serviços e horários foi planejado a quantidade de ônibus, locais exatos, quantos seriam usados para desembarque simultâneo no Maracanã, locais de estocagem dos ônibus e forma de “alimentação” das filas para embarques simultâneo na saída da cerimônia.

Serviço	Modal	Quantidade (Ônibus)	Primeira saída	Última chegada	Desembarque simultaneo Chegada	Embarque simultaneo (Saída)
Atletas	Ônibus (RIO2016)	320	17:30	19:45	20 x 10	20 x 20
Dignitários	Ônibus (RIO2016)	14	18:25	19:15	12	12
Família Olímpica	Ônibus (RIO2016) / Metrô	95*	16:20	18:45	10x8	10x8
Mídia	Ônibus (RIO2016) & Transporte Coletivo	a cada 30 min	07:00	18:00	7x1x3x3	7x1x3x3
Patrocinadores	Ônibus (Fretado)	140 + 50 vans	16:00	19:00	ALL	ALL
Artistas e componentes do show	Transporte Coletivo	NA	NA	NA	NA	NA
Força de Trabalho	Transporte Coletivo	NA	NA	NA	NA	NA
Espectadores	Transporte Coletivo	NA	NA	NA	NA	NA

Devido a complexidade operacional do planejamento e execução, não é possível neste artigo apresentar os detalhes operacionais de todos os clientes. O foco ficará com os atletas/estrelas do evento, que justificam a existência dos Jogos. A preocupação do COI dava a dimensão do tamanho do desafio da operação das cerimônias, sendo tema constante na pauta de todas as reuniões (acompanhamento de rotina e inspeções *in loco*). Baseado em prévias experiências destacavam históricos de operações desastrosas com menor distância, menor número de veículos e com mais transporte de alta capacidade. Nem Londres 2012 serviria de “inspiração”, pois foi realizada a pé, devido a pouca distância entre estádio e vila olímpica/acomodação. Entretanto, o resultado dessa “operação de guerra” foi reconhecido pelo COI, como marco de sucesso na história dos mega eventos.

METODOLOGIA DE TRABALHO

Para gerenciar a gigantesca quantidade de detalhes, compartilhar responsabilidades e garantir que cada operação por cliente fosse discutida exaustivamente, foram criados Grupos de Trabalho. Inicialmente, reuniam-se uma (1) vez por mês (Janeiro 2015), logo a cada 15 dias em 2016 e, depois semanalmente (4 meses antes do início evento) onde o Grupo Cerimônias repassava e ajustava as possíveis lacunas e/ou sobreposições em cada operação. Tais Grupos foram fundamentais, pois cada um focava individualmente em sua operação, com autonomia, e só nas reuniões de integração conheceria os demais serviços e impactos que as operações causavam em seus serviços e como os deles afetariam os demais. A árdua tarefa era ajustar e sincronizar toda a mega operação.

Entretanto, a complexidade exigiu a subdivisão dos grupos por áreas e função de atuação, esse último aspecto foi determinante para a lógica de mapear os canais dos rádios, alocação de recursos e mão de obra (voluntários incluídos). Assim, Grupos de Trabalho (operações exclusivas Vila dos Atletas e Maracanã - Origem/Destino Atletas Cerimônias) foram divididos pela codificação dos canais de rádio para a operação, tais como:

LUGAR	Canal	Quem?
MRZ	MAP	Dignitários e Família Olímpica no Maracanã
	TA	Atletas nas áreas de embarques/desembarques
	OLS	Patrocinadores
	MNZ	Rota de atletas, áreas de estocagem e alimentação de ônibus nas áreas de embarque e desembarque.
	TM	Serviços de mídia e broadcast
Estádio	SBD	Família olímpica e operação metrô
OLV	ATM	Embarque/saída dos atletas do setor norte da Vila
	OLV	Embarque/saída dos atletas no setor sul da Vila

Cabe notar que em dias de não cerimônias, os canais tinham outros usos, por exemplo, ATM: Terminal de Transportes dos Atletas. A clareza de tais procedimentos impactaria diretamente na correta comunicação e ações da equipe na fluidez da operação.

COMUNICAÇÃO COM PARCEIROS EXTERNOS

Muitas instituições e órgãos dos três níveis de Governo foram envolvidos direta e indiretamente na operação, alguns com grande responsabilidade e poder de decisão. Todavia, as decisões não podiam ser tomadas de forma unilateral, vez que qualquer decisão unilateral certamente afetaria outras operações e o RIO2016 como líder e responsável direto pela operação estava vendo o “todo”. Conflitos de atividades e de responsabilidades foram imediatamente identificadas e, a solução veio de reuniões e fóruns operacionais, específicos das Cerimônias, com todos envolvidos para realinhamento das diretrizes, responsabilidades, discussão exaustiva de políticas e procedimentos operacionais, organizadas da seguinte maneira:

- Segurança (ABIN, PF, PRF, FNS, PMRJ), acordo das premissas da operação de Atletas, Família Olímpica e Dignitários, incluindo:
 - Escolta (composição, tamanho da célula, desmembramento e posicionamento, área de espera)
 - Gradeamento no entorno das áreas de embarque e desembarque e circulação de veículos e pessoas (evitar conflitos)
 - Segurança humana permanente no local
 - Prioridade de passagem
- Controle de Tráfego (CET-RIO, GM) acordo das premissas para circulação de veículos no entorno do Maracanã e as rotas dos veículos com credencial veicular (VAPP)

Um exemplo de ajuste, para atender requisito de um parceiro, foi o embarque/desembarque de atletas, que teve de ser isolado dos demais clientes. A estocagem inicial dos ônibus também foi vetada pela segurança pública, conforme o plano inicial da Fig 02 a seguir.



Figura 02: Primeiro Plano de estocagem vetado pela Segurança Pública
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

A mudança do local de estocagem de ônibus refletiu na alteração do local de saída dos atletas. Já a Cerimônia Paralímpica exigiu arranjos e recursos especiais para garantir a chegada dos atletas em rua local com, inclusive, canalização em rotatória, mostradas na montagem da Fig 03, a seguir.



Figura 03: Canalizações e priorização para chegada de Atletas Cerimônia Paralímpica
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Um conjunto de pontos de controle veicular (VPCs), formando um perímetro de restrição nos arredores do Maracanã, foi implantado para “filtrar” os veículos e garantir a aproximação, embarque/desembarque, estacionamento, área de espera e a segurança dos veículos e dos clientes. Também para evitar que a circulação de outros veículos sem credencial, colocasse em risco a ordem no entorno do Estádio. As premissas e o conceito operacional do perímetro foram definidos conjuntamente com a CET-RIO. A Fig 04 a seguir, apresenta o perímetro de restrição de tráfego (em vermelho), os VPCs (pontos numerados) e os desvios do tráfego geral da cidade (em verde).

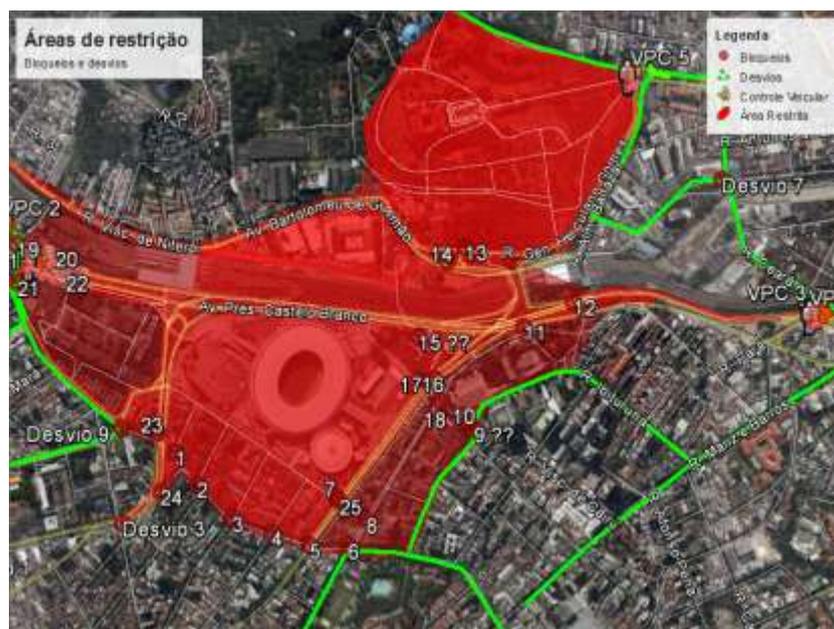


Figura 04: Planejamento das restrições de tráfego e desvios
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

A seguir (Fig 05) ilustra-se um dos pontos de controle veicular/VPC cujo livre acesso era dado somente aos veículos credenciados, isto é, com VAPP (credencial veicular adesivada internamente no para-brisas) específico para o local e distribuídos previamente pelo RIO2016, além de permitir livre acesso às viaturas caracterizadas e oficialmente de serviço. Os veículos de moradores e comerciantes de áreas restritas, também precisavam de VAPP (distribuídas pela PMRJ).



Figura 05: Ponto de Controle Veicular (VPC) - Av. Radial Oeste
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Para o funcionamento correto dos VPCs a operação era integrada pela equipe de Transporte RIO2016, CET-RIO e GM-RIO. Esses dois órgãos possuem poder e legalidade para bloquear, restringir e sinalizar vias em caráter temporário, além de conceder ou não passagem de veículos. O RIO2016 cuidava da identificação e validação do VAPP. Essas restrições minimizaram o interesse de veículos nos arredores do Estádio.

O MAIOR SIMULADO DE TRANSPORTE

Um mês antes da Cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos, foi realizado um simulado das operações de chegada e saída de atletas, com cerca de 100 ônibus (um terço do previsto para a abertura). Os principais objetivos era testar o fluxo de veículos nas áreas operacionais, tempo gasto para movimentação da frota, reconhecimento da rota pelos motoristas e a comunicação.



Figura 06: Estocagem no dia do simulado e a direita na Cerimônia de Abertura
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

A falta de conhecimento da rota pelos motoristas e a comunicação foram os pontos mais críticos a serem corrigidos até a Cerimônia, entre outros também passíveis de ajustes e atenção. Portanto, treinamentos intensificados e melhorias nos materiais de apoio dos motoristas, bem como alocação de navegadores (equipe RIO2016 previamente treinada) dentro do 1º. ônibus para orientar os motoristas na rota. Também o redesenho dos fluxos de comunicação e redefinição dos canais e hierarquia no rádio, para evitar congestionamento em um canal ou que mensagens não chegassem ao grupo desejado.

Para os Jogos Paralímpicos, o simulado foi realizado após os Jogos Olímpicos, cujos paratletas já estavam em treinamento, obrigando o teste ser feito na madrugada (sábado para domingo) para conciliar os recursos de veículos e mão de obra.

Nesse caso, o objetivo adicional era testar as premissas para embarque/desembarque de cadeirantes nas rampas e a movimentação dos ônibus, sendo o relógio o grande “vilão”. Porém, nem toda frota tinha ônibus de piso baixo e depender de elevadores dos ônibus (tempo de embarque ou desembarque chegaria até 5 min por cadeirante, variando com as condições do elevador e habilidade do operador) seria ineficiente para o número de cadeirantes (mais de 1600). A solução foi construir 100 rampas metálicas (Fig 07) ajustadas aos diferentes locais e adequadas aos paratletas de modo a minimizar esforços.



Figura 07: Modelo de rampa projetado
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

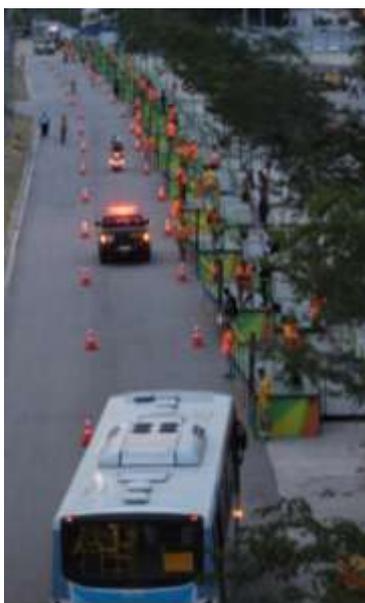


Figura 08: Rampas e canalização para alinhamento
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Por sua vez, o interior dos ônibus foi adaptado acomodando então de 8 a 15 cadeirantes, dependendo da configuração interna. Fato positivo aos paratletas de modalidades esportivas coletivas, que permitiu todo time viajar junto. Cerca de 2 a 3 min., era o tempo de embarque, dependendo da cadeira e capacidade de mobilidade do paratleta. Na prática, a despeito de certa resistência do IPC, o uso de rampas foi acertada, pois reduziu muito o tempo de embarque/desembarque, além de oferecer autonomia para a maioria dos cadeirantes.

As rampas eram robustas e pesadas, portanto, foram previamente fixadas nos locais exatos e com distâncias alinhadas entre elas, para serem acopladas na porta traseira ou na porta do meio dos ônibus. Essa diferença adicionou complexidade operacional ao mega desafio, pois não haveria margem para falhas.

Entrava em ação os operadores de rampas, que ajustavam a lingueta metálica móvel da rampa ao piso interno dos ônibus. O tempo e velocidade da operação eram ditados também pela sinergia entre operadores de rampas e motoristas. No teste definiu-se que uma canalização (Fig 08) e alinhamento seriam feitos para dar aos motoristas maior agilidade operacional, acertando local exato na primeira vez.

O teste foi fundamental para a correta posição das rampas, definir a lógica de circulação dos ônibus e dimensionar os operadores de rampa.

LÓGICA OPERACIONAL PARA INÍCIO CERIMÔNIA

Todas as Cerimônias foram no período noturno, a de abertura dos Jogos Olímpicos teve início às 20:00. A equipe de Transportes começou seu trabalho pelo menos 12 horas antes do início. Tal antecedência se fez necessária para garantir que o planejado fosse executado plenamente desde a organização/liberação dos ônibus na garagem até a ativação dos VPCs no entorno do Estádio. Em eventos visados como este, existe a clássica tentativa de estacionar irregularmente veículos sem a devida credencial/autorização logo nas primeiras horas da manhã, pelos mais diferentes públicos (espectadores, clientes, etc).

Para preparação das áreas e distribuição dos recursos foram usados veículos operacionais que patrulhavam e serviam de apoio logístico (Fig 09 - distribuição de água) no entorno Maracanã. Parte deles na pré-operação, faziam a varredura e, após desembarque dos atletas, eram guias do “ônibus líder da onda” para as áreas de estocagens.



Figura 09: Viaturas de apoio
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

O CONCEITO DE “ONDAS”

Em razão das restrições de espaço (embarques/desembarques simultâneos) tanto no Maracanã quanto na Vila dos Atletas, além da extensa rota entre os dois principais locais de operação, adotou-se a operação em “ondas” para o transporte dos atletas. A rota, validada pela segurança, entre a Vila (Av. Salvador Allende - Barra da Tijuca) e o

Maracanã, via Linha Amarela, tem 38 km e leva em média 50 min., usando as faixas olímpicas.

Cada uma das 10 ondas olímpicas tinha 30 ônibus (divididos em duas áreas de embarque) com um ônibus líder, cujo motorista tinha feito todos treinamentos, inclusive de cerimônias e, teria demonstrado confiança e capacidade de liderança da onda. Também havia um “navegador” da equipe de Transportes RIO2016, no ônibus líder, com rádio.

O conceito da onda foi fundamental para a chegada cronometrada ao Maracanã. Conforme os atletas embarcavam simultaneamente na Vila Olímpica, as ondas eram liberadas em intervalo pré-determinados, mesmo que os ônibus não estivessem lotados. O intervalo da partida considerava o tempo de desembarque da onda anterior no Maracanã. De modo que a onda nunca ficasse aguardando a liberação da área de desembarque no Estádio. Indispensável a excelente comunicação entre as equipes líderes, para o sucesso desta operação.

A tabela a seguir, mostra o detalhamento do planejamento das ondas:

Destino - LZ A (Eurico Rabelo)							Destino LZ B (Av. Maracanã)						
N° Onda	N° Atletas	Ônibus X Onda	Capacidade Onda	Saida da Vila	Chegada Maracanã	Identificador Onda	N° Onda	N° Atletas	Ônibus x Onda	Capacidade Onda	Saida da Vila	Chegada Maracanã	Identificador Onda
1	11090	20	800	18:00	18:45	A1	1	10290	10	400	18:00	18:45	B1
2	9890	20	800	18:10	18:55	A2	2	9090	10	400	18:10	18:55	B2
3	8890	20	800	18:20	19:05	A1	3	7890	10	400	18:20	19:05	B1
4	7490	20	800	18:30	19:15	A2	4	6690	10	400	18:30	19:15	B2
5	6290	20	800	18:40	19:25	A1	5	5490	10	400	18:40	19:25	B1
6	5090	20	800	18:50	19:35	A2	6	4290	10	400	18:50	19:35	B1
7	3890	20	800	19:00	19:45	A1	7	3090	10	400	19:00	19:45	B2
8	2690	20	800	19:10	19:55	A2	8	1890	10	400	19:10	19:55	B1
9	1490	20	800	19:20	20:05	A1	9	690	10	400	19:20	20:05	B2
10	290	8	320	19:30	20:15	A2	10	0	10	400	19:30	20:15	B1

Para a Cerimônia Olímpica a ordem dos ônibus na onda não afetava operacionalmente, entretanto manter a ordem facilitava o controle das equipes em campo, aliado ao treinamento para o Paralímpico. O ajuste da lingueta das rampas, que dependia da posição da porta do ônibus, exigia a permanência da ordem na onda. A Fig 10 a seguir, mostra o quarto ônibus da segunda onda e o espaço para 15 (quinze) cadeirantes e 12 (doze) não cadeirantes.

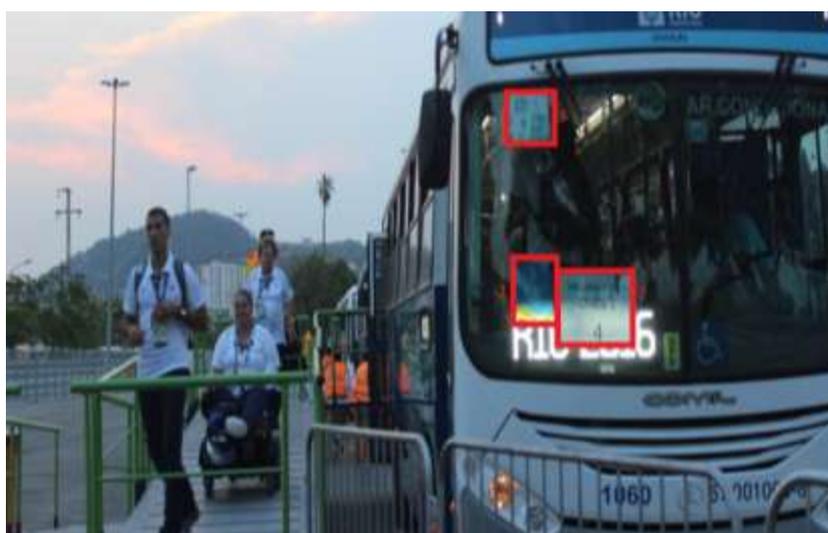


Figura 10: Detalhes dos elementos de identificação: VAPP (1), número do ônibus e onda (2), e capacidade de passageiros por tipo (3)

Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

VILA DOS ATLETAS



Figura 11: Vila dos Atletas com locais das operações de Transportes
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Para posicionamento das ondas foi necessário marcar no chão o exato ponto onde os motoristas deveriam parar, assim os 20 (Vinte) ônibus acomodariam em um quarteirão da Vila. Essa medida auxiliava equipes, motoristas e também a própria arrumação da onda. Na Fig 12 a seguir, é possível ver a marcação e, à direita atletas embarcando nos ônibus de uma onda e, do outro lado da via, ônibus estocados para alimentar área de embarque.



Figura 12: Detalhes da operação na Vila dos Atletas
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

No planejamento, o processo de embarque previa que a primeira onda estivesse uma hora antes já posicionada, mas na execução estava no local apenas 15 (quinze) minutos antes da saída, tempo exato para os atletas começaram o embarque. O tempo foi suficiente, no entanto, o nível de tensão entre equipe ficou bem elevado. Outro departamento era responsável pelo embarque dos atletas “filtrando” somente àqueles convidados elegíveis a desfilar que estivessem dentro dos ônibus. Este

processo atrasou algumas saídas, resultando em efeito cumulativo. Um novo fator de estresse a ser gerenciado pela equipe de transportes RIO2016.

ROTA DE DESLOCAMENTO

A Fig 13 a seguir, mostra as rotas de todos clientes com origem e destino no Maracanã.



Figura 13: Rotas para cada cliente

Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Por conta de tais atrasos na saída da Vila Olímpica a equipe de escolta, monitorada pelo CICC, reduziu a velocidade dos comboios já em deslocamento, para diminuir a diferença nos intervalos entre as ondas. Com isso as primeiras ondas chegaram bem espaçadas, mas atrasadas conforme o horário definido para o desembarque. Quando o processo na Vila se regularizou, foi preciso celeridade no embarque e no trajeto, pois o risco de atraso na chegada e, conseqüente, da Cerimônia era iminente. A velocidade das primeiras ondas foi de 60 km/h, mas foi elevado para 80km/h (Linha Amarela - limite oficial). Tão logo os atletas embarcavam, a onda saía, logo foi praticamente extinto o intervalo entre as ondas.

Devido a liberação sucessiva das ondas na Vila Olímpica e maior velocidade na viagem, a distância entre elas foi às vezes quase nula, enquanto uma onda desembarcava no Maracanã, a outra já estava passando pelo VPC. Neste aspecto, o comprometimento das equipes de campo foi fundamental. Voluntários foram posicionados nas áreas de desembarque e, assim que os ônibus paravam, eles pediam aos motoristas que abrissem as duas portas, entravam e solicitavam que os atletas descessem (queriam tirar fotos, ficar conversando, etc). Em seqüência checavam se havia itens esquecidos (muito comum), logo mandavam fechar as portas e então liberavam para área de estocagem. Era preciso mais agilidade para recuperar o tempo. E, por mais que tenha muitos recursos tecnológicos - sempre bem-vindos, somente é possível operar transportes mediante equipe, bem treinada e preparada para pronta resposta.

Apesar da divulgação do Comitê RIO2016 que o último ônibus de atletas chegaria ao Estádio Maracanã às 20:15 (com cerimônia já iniciada), a margem de segurança planejada por Transportes para antecipar essa chegada, foi totalmente consumida. O último ônibus, de fato, foi desembarcado às 20:14, um verdadeiro alívio da primeira etapa ter sido executada com sucesso e bem positivo para a autoconfiança da equipe.

CHEGADA E SAÍDA DO MARACANÃ

Conforme mencionado, o entorno do Maracanã tinha controle de acesso veicular, mas a área é extremamente densa e principalmente residencial, cuja operação de VPCs foi tarefa hercúlea. Questões emergenciais, problemas pessoais, veículos (taxistas, espectadores, funcionários de governo e clientes) sem o VAPP da cerimônia, usavam “n” argumentos para obter livre acesso, o que gerava filas, causando alguns atrasos à chegada no Estádio. Apesar da prévia e massiva divulgação desse tipo de operação, é fato que os VPCs são de difícil operação, pois exceções podem “derrubar” toda operação.

Portanto, os VPCs foram de suma importância, apesar das dificuldades, pois a área ficou praticamente desocupada, dando maior controle à segurança.



Figura 14: Áreas controladas, Abertura e a direita Encerramento Olímpico
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Decisões unilaterais e/ou não reportadas, podem comprometer o nível de serviço de uma operação dessa magnitude. Exemplos mais relevantes foram as alterações nos VPCs, pelos operadores da Prefeitura, posicionamento de sua frota e viaturas de segurança (sem pré-alinhamento de local obstruindo áreas), aliado ao abuso de autoridade (“carteirada”). Mesmo que fora de serviço ou do local de atuação, algumas autoridades tentaram se aproveitar do seu status e cargo, para acessar áreas restritas, a pé ou com veículo particular.

A grande diferença entre a operação de chegada e saída de atletas no Maracanã, é que a chegada das ondas obedeciam intervalos ao longo das 3 (três) horas. Na saída, os atletas tinham maior flexibilidade, sem horários ou intervalos pré-definidos. A maioria (mais de 85%) sai logo após o término do show, em todas as cerimônias. Portanto, o volume do período das 3 (três) horas, saía simultaneamente entre 30 e 50 minutos. Esse intervalo só não foi menor devido às restrições físicas dentro do Estádio e o caminho entre a saída (gradis formando caracol) e o embarque de retorno a Vila, que permitiram uma fluidez cadenciada.



Figura 15: Planejamento da operação de saída
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

Em virtude da localização dos clientes dentro do Maracanã, os portões de saída dos Atletas e da Família Olímpica eram próximos, ambos na Av. Radial Oeste. Portanto, saídas simultâneas tinham prioridade. Mas em razão da grande presença de Dignitários e autoridades de centenas de nações, as forças de segurança trabalharam com uma enorme carga de estresse. Poucos minutos após o término da Cerimônia de abertura (por volta da meia-noite), as lideranças de escolta optaram pelo isolamento dessa via, diferente do planejado e acordado nos Grupos de Trabalho. O impacto de tal isolamento foi imediato, muitos ônibus que levariam os atletas de volta à Vila não chegariam à área de embarque, cortando o fluxo da alimentação. Em pelo menos 15 minutos, a preferência foi para a saída de Dignitários e Família Olímpica, justamente no horário da saída de 85% dos atletas.

Fato esse que provocou maior acúmulo de atletas na área de embarque, também diferente do planejado. Tomada de decisão e ação rápida, a equipe de Transportes aumentou o espaço avançando com as grades móveis, para uma das quatro faixas de rolamento da Av. Radial Oeste.

Operação então regularizada, tão logo os atletas embarcavam os ônibus seguiam para o Terminal de Atletas na Vila (sem escolta), e após retornariam à garagem - de onde saíram, para fechar o serviço.

ESPECIFICIDADES PARALÍMPIADAS

A necessidade de operar as rampas para embarque/desembarque contribuiu para que o desafio operacional dos Jogos Paralímpicos fosse gigante. Apesar da menor visibilidade, público e quantidade de clientes, os paratletas demandam mais atenção e realinhamento constante da equipe.

Uma série de fatores alterou o cenário operacional Paralímpico em relação às 2 (duas) Cerimônias Olímpicas. A primeira e relevante observação é em relação ao tempo do paratleta que é diferenciado do tempo do atleta. Haveriam significativos impactos nos tempos de embarque/desembarque, nos deslocamentos de cadeirantes e não cadeirantes, conseqüentemente na liberação das áreas operacionais. Manter o trajeto entre a porta do Estádio e as áreas operacionais livres de quaisquer obstáculos, ter cuidados adicionais no tratamento e comunicação foram fundamentais para o sucesso.

Outros aspectos muito importantes (alguns podem ser vistos na Fig 16) podem parecer meros detalhes mas elevam a percepção dos clientes e minimizam os riscos das operações, alguns deles:

- Área de apoio como banheiros;
- Pessoal em campo para informar e auxiliar clientes nas necessidades;
- Posição elevada para melhor visualização da operação;
- Área canalizada e com largura confortável para deslocamento dos clientes;
- Áreas e estruturas de contingência.



Figura 16: Chegada de paratletas na Cerimônia de abertura
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016.

CONCLUSÕES

O reconhecimento do sucesso das operações de transportes desse mega evento mundial se deu pela expectativa e experiência positiva dos clientes. Assumindo a mobilidade como um serviço, onde a gestão da expectativa e foco no usuário como cliente são fatores determinantes do sucesso, todos os esforços foram aplicados “na arte” exaustiva do planejamento operacional e de treinamento. Exemplo vitorioso, para magnitude do finito projeto, que atendeu premissas dignas de serem seguidas por gestores, públicos e/ou privados, que são responsáveis pela rotina diária da mobilidade.

As Cerimônias Olímpicas e Paralímpicas lograram êxito por seguir princípios da preparação de guerra com permanente senso de urgência e um objetivo comum, na imensa equipe multidisciplinar com variados interlocutores, **integrar para entregar com sucesso!**

Imprimir e fortalecer essa mentalidade em órgãos governamentais e/ou não governamentais é estar preparado e apto a construir os melhores resultados, tanto no planejamento quanto na execução, no final é como as pessoas respondem aos fatos que determinam consequências.



Figura 17: Fila para embarque de Atletas Cerimônia de Encerramento
Fonte: Departamento de Transportes do Comitê RIO2016

AGRADECIMENTOS

À toda equipe de Transportes, que durante o projeto desafiante e intenso, foram comprometidos e grandes parceiros.

Aos parceiros Governamentais que auxiliaram na busca do equilíbrio entre suas capacidades e as necessidades do Comitê.

Aos voluntários do Brasil e do Mundo, que se engajaram nessa jornada com todo empenho e dedicação aos Jogos.

Aos colaboradores, pela excelência e comprometimento na prestação de serviços.