

UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP

CARLOS ALBERTO DE FARIAS FELIX

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DESPORTIVOS: um estudo de caso no
Comitê Olímpico Brasileiro – COB.**

**NATAL - RN
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLOS ALBERTO DE FARIAS FELIX

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DESPORTIVOS: um estudo de caso no
Comitê Olímpico Brasileiro – COB.**

Dissertação do Programa de Mestrado em
Administração Profissional como requisito
para o título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica
de pessoas.

ORIENTADORA: Prof^a. Patrícia Whebber
S. de Oliveira, Dra.

**NATAL – RN
2008**

F316c Felix, Carlos Alberto de Farias.

Competências dos gestores desportivos: um estudo de caso no Comitê Olímpico Brasileiro / Carlos Alberto de Farias Felix. – Natal, 2008.

205 f.

Dissertação - (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Bibliografia f. 152 - 159.

1. Administração - Dissertação. 2. Competências Gerenciais. 3. Comitê Olímpico Brasileiro. I. Título.

RN/UnP/BCNC

CDU: 658(043.3)

CARLOS ALBERTO DE FARIAS FELIX

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DESPORTIVOS: um estudo de caso no
Comitê Olímpico Brasileiro – COB.**

Dissertação do Programa de Mestrado em
Administração Profissional como requisito
para o título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica
de pessoas.

ORIENTADORA: Prof^a. Patrícia Whebber
S. de Oliveira, Dra.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dr^a.
Orientadora
Universidade Potiguar – UnP

Prof^a. Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.
Universidade Potiguar – UnP

Prof^o. Horácio Accioly Junior, Dr.
Universidade Estadual do Rio Grande do Norte – UERN

Homenagem ao Querido e Saudoso Murillo Salim Felix (*In memoriam*):

Bênçãos divinas sobre a família do justo

“Felizes os que temem ao Senhor

os que andam em seus caminhos.

Poderás viver, então, do trabalho de tuas mãos,

serás feliz e terás bem estar.

Tua mulher será em teu lar

como uma vinha fecunda.

Teus filhos em torno á tua mesa serão

como brotos de oliveira.

Assim será abençoado

aquele que teme ao Senhor.

De Sião te abençoe o Senhor

para que em todos os dias de tua vida

gozes da prosperidade de Jerusalém,

e para que possas ver os filhos dos teus filhos,

Reine a paz em Israel” (Salmo 127).

“O Conhecimento é tudo,

a Sabedoria, é algo inestimável”

(Felix)

AGRADECIMENTOS

Construir o conhecimento é um caminho árduo, porém, muito gratificante quando está associado à sabedoria. A gratidão é um dom sublime que precisa ser cultivado e compartilhado. Nesta busca constante de tornar-me um ser mais evoluído espiritualmente, aproveito para agradecer a Deus por conceder-me o Dom da Vida e ter proporcionado um convívio familiar tão rico em experiências e vivências ao longo dos anos.

Meus sinceros agradecimentos aos meus Pais, que mais do que me darem a vida me ensinaram o caminho da sabedoria. Ao meu querido Pai Murillo Salim Felix (*in memoriam*), “Seu Mura”, incentivador incondicional na minha formação acadêmica e um exemplo de pessoa humana, dedico todo o esforço, empenho e dedicação despendidos na elaboração deste trabalho. “[...] O pai morre, e é como se não morresse [...]” (Eclesiástico cap. 30 versículo 4 – Educação dos filhos).

A minha amada e sempre presente mãe Zilene de Farias Felix, “Dona Zila”, que ao assumir com louvor o papel de incentivadora *mor* nesta empreitada, ratifica o exemplo deixado pelo casal na formação continuada dos filhos. A ela, minha mãe querida, todo o meu respeito e carinho. Isto é pouco para reconhecer seu afeto, esforço, dedicação e amor na educação dos filhos “[...] *Como fundamentos eternos sobre pedra firme, assim são os preceitos divinos no coração de uma mulher santa*” (Eclesiástico cap.26 versículo 24 – Virtudes e maldades da mulher).

Não poderia deixar de agradecer a meus valorosos irmãos Murilo Sergio (Lilito), Eduardo Roberto (Duda) e Patricia (Tiça), e registrar que nosso convívio compartilhado me habilitou a enfrentar os desafios do dia a dia ao longo da minha vida. E Deus disse; “[...] *Por isso, o homem deixará pai e mãe e se unirá a sua mulher, e os dois constituirão uma só carne [...]*” (Efésios cap. 5 versículo 31).

A minha preciosa esposa, que abdicou da minha presença, renunciou momentos em comum, conduziu sabiamente esta situação transitória e preencheu o vazio presencial momentâneo em relação ao nosso filho, minha eterna gratidão e respeito. O seu afeto e a sua compreensão também fazem parte da árdua construção desta tarefa. Muito obrigado! “Deus os abençoou: “Frutificai e multiplicai-vos, enchei a terra e submetei-a [...]”” (Gêneses cap.1 versículo 28).

Ao meu pequeno companheiro e amigo, extensão da minha unidade familiar e abençoado ser, todo o meu carinho, compreensão e amor. Em retribuição aos

momentos que não pudemos estar juntos ludicamente, momentos estes, necessários à minha formação acadêmica e a sua como pessoa humana. Reconheço seu amadurecimento frente às limitações que a pouca idade lhe concede (3 a 5 anos) e o parabênzo pelas vezes em que ficou desenhando e pintando ao meu lado. Espero que futuramente esta fase de nossas vidas sirva para motivá-lo a buscar o crescimento acadêmico e pessoal necessário a sua evolução como ser humano. Estes são os sinceros votos de seu pai e amigo!

Algumas pessoas são decisivas em nossa formação continuada. Ao professor Accioly que acolheu minhas intenções para retomar o caminho acadêmico no ensino superior e contribuiu diretamente na ratificação da metodologia desta pesquisa.

Ao professor Roberto Cabral que oportunizou o meu acesso, como docente, ao ensino superior, cobrou a aquisição desta titulação acadêmica e contribuiu indiretamente para a escolha do ambiente de pesquisa.

Ao companheiro Dennis Lisboa, amigo de jornada de mestrado e de docência, que sem ele não seria possível minha inscrição nesta caminhada, meus sinceros agradecimentos e votos de sucesso na conclusão de sua dissertação! Cabe também, reconhecer a credibilidade depositada em mim pelo professor Fabio Lisboa, irmão de Dennis, que me recomendou à comissão de avaliação do mestrado, consolidando os passos iniciais do processo de seleção.

Certas pessoas entram em nossas vidas com o propósito de caminhar lado a lado, outras, andam atrás de nós e nos ajudam quando pensamos em parar ou abandonar nossa caminhada. O sacerdócio do magistério é um testemunho verídico de um grande mestre e disseminar conhecimento é uma de suas características.

A você, Patrícia, minha fiel e sempre presente orientadora, ofereço e compartilho os louros e frutos desta empreitada. Que Deus continue te iluminando para que você seja luz no caminho de muita gente que ainda há por vir.

À professora Lydia Brito que representou um exemplo vivo desse profissional e a quem agradeço a colaboração na construção do referencial teórico desta pesquisa.

A todos os professores do mestrado que contribuíram direta e indiretamente na minha formação. Em especial, àqueles que participaram das bancas de pré-qualificação e de qualificação do trabalho. Às pessoas que compõem a equipe de apoio do Mestrado Profissional de Administração da UnP, que no anonimato me

ajudaram nas mais diversas situações, minhas cordiais saudações e agradecimentos.

Ao Dr. Carlos Arthur Nuzmam, presidente do COB, por ter autorizado a realização desta pesquisa e ao Professor Edgar Hubner por ter mobilizado os gestores para colaborarem com a mesma.

À Patrícia Kowalewski pela eficácia necessária em disponibilizar os questionários de pesquisa a todos os respondentes.

Aos Senhores gestores do COB, que sem sua colaboração, este trabalho não seria possível de ser realizado, e mais que isto, o aprofundamento metodológico alcançado na pesquisa deveu-se ao conteúdo textual das respostas de todos. Meus sinceros agradecimentos.

Aos gestores das instituições de ensino, tais como, Colégio Marista de Natal (Professora Tânia Leiros e Irmão Nilton) e Escola Municipal Professor Zuza (Professora Marizete) que flexibilizaram dias, horários e turnos para que eu pudesse acompanhar as aulas ministradas durante o curso.

Às colegas de trabalho Claudete e Margarida, do Zuza, que facilitaram, ao máximo, minhas tarefas na escola.

À Maria Magnólia, colega de graduação, Ex-Atleta Olímpica e Secretária de Esportes e Lazer do RN, que não mediu esforços para que eu pudesse me afastar temporariamente de minhas funções como professor da rede estadual.

Às alunas Maria da Paz e Veronice, futura pedagoga, por me substituírem nas aulas de Judô quando foi necessário.

O trabalho profissional nos faz companheiros de jornada, por isto, agradeço aos colegas e amigos que contribuíram na melhoria do instrumento de coleta de dados deste estudo. A vocês, professores de Educação Física, Paulo César, Tibério Maribondo (Tiba), Conceição (Ceixa), Marcelo (Boca) e Andson, muito obrigado por tornar o caminho mais seguro.

Parabenizo meus prezados professores de judô, Dr. Waldir Lins de Castro e Dr. Edmundo Drumond, professores e gestores do curso de Educação Física da Universidade Federal Fluminense (UFF), pelo exemplo e influência positiva na minha formação infanto-juvenil e em meu agir profissional. Seus exemplos foram marcantes, apesar da esporádica convivência atual, sinto-me incentivado a buscar novos conhecimentos, sempre com humildade e persistência, conforme os

ensinamentos transmitidos por todos, durante minha formação como judoca e homem.

À família Lacet, representada por Bruno e Lacet Junior, que além de terem sido os meus primeiros alunos de Judô no exercício da profissão de Educador, contribuíram nos momentos difíceis desta jornada resolvendo problemas operacionais, entre outros. A Lacet Junior, que de aluno de Judô passou a ser professor, sinto que cumpri a missão sacerdócia do professorado. Seu exemplo como homem, amigo, parceiro e cristão me dignifica e muito me honra. Continue sempre assim.

Registro, também, os momentos em que estive ausente fisicamente das reuniões de professores e gestores da ANJ - Associação Natal de Judô e agradecer a compreensão e paciência do grupo durante este período.

Durante a elaboração final do trabalho foi preciso o auxílio de pessoas que deram o retoque final. Por isto, quero também agradecer aos colegas Nery (Marista), "Nizinha" (Marista), Josenira (Universidade Potiguar-UnP) e Elizabeth (Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte-UFRN).

Ao aluno de Judô e amigo Haroldo Galúcio, por ter contribuído na elaboração dos slides para exposição à banca de avaliação final, e tornar possível às homenagens especiais feitas a minha esposa e ao meu filho durante a apresentação da pesquisa.

A todos os colegas de mestrado que juntos compartilhamos dificuldades, inseguranças e sucessos, meus sinceros sentimentos de alegria ao lembrar do início da caminhada que agora chega ao fim. Ficarão saudades e a esperança de novos encontros em um futuro próximo!

LISTA DE FIGURAS

1 – Classificação hierárquica descendente

96

LISTA DE QUADROS

1 – Tendências socioculturais	36
2 – Cinco trilhas do aprendizado organizacional	40
3 – Competências dos saber-fazer	60
4 – Categorias de Competências segundo Resende (2000)	63
5 – Conceitos de Competências	64
6 – Papéis gerenciais segundo Mintzberg	70
7 – O profissional que sabe administrar uma situação complexa	74
8 – As competências gerenciais no futebol segundo Corrêa 2004	76
9 – Competências do pilar aprender a conhecer na disciplina de Educação Física	80
10 – Competências do pilar aprender a fazer na disciplina de Educação Física	80
11 – Competências do pilar aprender a conviver na disciplina de Educação Física	81
12 – Competências do pilar aprender a ser na disciplina de Educação Física	81
13 – Linguagem textual do Alceste	96
14 – Classificatório dos dados brutos do Alceste	98
15 – Termos e expressões utilizadas no corpo textual do trabalho	99
16 – Experiências e desafios do gestor G1	105
17 – Experiências e desafios do gestor G2	105
18 – Experiências e desafios do gestor G3	106
19 – Experiências e desafios do gestor G4	106
20 – Experiências e desafios do gestor G5	106
21 – Experiências e desafios do gestor G6	106
22 – Experiências e desafios do gestor G7	106
23 – Experiências e desafios do gestor G8	107
24 – Experiências e desafios do gestor G9	107
25 – Experiências e desafios do gestor G10	107
26 – Competências Gerenciais como requisitos de acesso à Equipe do CORIO 2007	120
27 – Competências Gerencias de destaque na equipe do CORIO 2007	122

28 – Competências Gerenciais necessárias á Equipe do CORIO 2007	124
29 – Competências Gerenciais de destaque versus necessárias	125
30 – Tipos de estratégias para o desenvolvimento de Competências Gerenciais no CORIO 2007	130
31 – Competências Gerenciais necessárias para o gerenciamento das Olimpíadas no Brasil	135
32 – Competências Gerenciais necessárias para o PAN RIO 2007 <i>versus</i> Competências Gerencias para as Olimpíadas 2016	136
33 – Etapas do estudo, suas respectivas competências e perspectivas de aprendizagem organizacional	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
CORIO 2007	Comitê Organizador dos Jogos pan-americanos Rio 2007
ex-CNPF	<i>Ex-Conseil national du patronat français</i>
Medef	<i>Mouvement des entreprises de France</i>
MOC	Centro de operações dos Jogos
ODEPA	Organização Desportiva Pan-americana
ONG	Organização Não Governamental
PAN RIO 2007	Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro de 2007
PCN's	Parâmetros Curriculares Nacionais

RESUMO

A pesquisa identifica as competências gerenciais, as estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais na equipe do Comitê Olímpico Brasileiro – COB e o legado gerencial deixado pelos gestores deste Comitê após a experiência dos Jogos Pan-americanos RIO 2007. O tipo de pesquisa foi um estudo de caso qualitativo de caráter exploratório-descritivo, tendo como técnicas de coleta de dados a entrevista, o questionário e a análise documental. Os resultados indicaram que as competências gerenciais necessárias ao Projeto PAN RIO 2007 foram estrategicamente desenvolvidas pelos gestores do CORIO 2007 reduzindo o *gap*, inicialmente existente, que foi posteriormente identificado pela carência da competência política. Em relação ao *gap* das competências gerenciais necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil, conclui-se que o COB deve ser uma organização “qualificante”, ou seja, deve possibilitar o saber desenvolver pessoas para a função de gestor desportivo, para posteriormente, desenvolver as demais competências gerenciais identificadas como necessárias ao Projeto Olímpico.

Palavra-chaves: Competências. Competências gerenciais. Gestão de competências. Gerência, COB.

ABSTRACT

The survey identifies the managerial skills, strategies for developing skills in the management team of the Brazilian Olympic Committee (COB) and managerial legacy left by the managers of this Committee after the experience of the Pan American Games Rio 2007. The type of research was a case study of quality character-descriptive exploratory, with the techniques of collecting data, the interview, the questionnaire and the documentary analysis. The results indicated that the managerial skills necessary for the NAP Project RIO 2007 were strategically developed by the managers of the CORIO 2007 reducing the gap, initially stated, which was later identified by the poor politics power. Regarding to the gap with the managerial skills needed to perform the Olympics in Australia, it was concluded that the COB should be a "qualifying" organization, or should allow people to extend the function of sports manager, then, to develop the other managerial skills identified as necessary for the Olympic Project.

Keywords: Skills. Managerial skills. Management skills. Management. COB.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2 PROBLEMA	19
1.3 QUESTÕES DA PESQUISA	23
1.4 JUSTIFICATIVA	24
1.5 OBJETIVOS	33
1.5.1 Geral	33
1.5.2 Específicos	34
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	36
2.1 CONTEXTO GERAL DE MUDANÇAS NA SOCIEDADE	36
2.2 IMPACTOS NA GESTÃO EMPRESARIAL	40
2.2.1 Gestão do conhecimento na empresa	40
2.2.2 Gestão do conhecimento e seus impactos na gestão de pessoas	43
2.3 COMPETÊNCIAS	46
2.3.1 Organização social do trabalho e Competência	46
2.3.2 Definição da Lógica Competência	50
2.3.3 Modelos e Tipologias	56
2.3.4 Desenvolvimento de Competências Gerenciais	67
2.3.5 Funções Gerenciais	70
2.3.6 Competências Gerenciais	72
2.3.7 Estudos Anteriores	76
2.4 EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO	79
2.4.1 A Educação Física como disciplina curricular	79
2.4.2 Desporto e Cidadania	83
2.4.3 História do Olimpismo	86
3 METODOLOGIA	89
3.1 TIPOS DE PESQUISA	89
3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA	91
3.3 COLETA DE DADOS	91

3.4	TRATAMENTO DE DADOS	94
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	101
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	103
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	104
4.1.1	Contextualização dos Jogos Pan-americanos	104
4.1.2	Os desafios do Pan-americano RIO 2007	105
4.1.2.1	O gerenciamento de Recursos	108
4.1.2.1.1	<i>Gestão de recursos humanos</i>	109
4.1.2.1.2	<i>Gestão de recursos financeiros</i>	111
4.1.3	Complexidade gerencial	112
4.1.3.1	O porte do evento	113
4.1.3.2	O ineditismo do evento	115
4.1.3.3	A integração das competências	115
4.1.3.4	A gestão e os três níveis governamentais	118
4.1.4	As competências gerenciais	119
4.1.4.1	As competências gerenciais como requisitos para os gestores do Pan-americano Rio 2007	119
4.1.4.2	As competências gerenciais de destaque na equipe do CORIO 200	121
4.1.4.3	As competências necessárias ao gerenciamento do Pan-americano Rio 2007	123
4.1.4.4	Competências de destaque <i>versus</i> competências necessárias	126
4.1.5	Estratégias para desenvolvimento de competências gerenciais no CORIO 2007	126
4.1.6	As competências gerenciais necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil	132
4.1.6.1	A formação da equipe de trabalho	132
4.1.6.2	A identificação das competências necessárias ao Projeto Olímpico	133
4.1.6.3	Competências para o Pan-americano versus Competências para as Olimpíadas	136
4.1.6.4	O desenvolvimento das competências necessárias para realizar uma Olimpíada no Brasil	137
4.1.7	O legado das experiências gerenciais do PAN RIO 2007	138
4.2	INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	140

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	147
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
5.1.1 Recomendações acadêmicas	149
5.1.2 Recomendações ao Comitê Olímpico Brasileiro	150
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICES	160
ANEXOS	161

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Vive-se um momento em que a gestão do conhecimento adquire um papel central como diferencial das organizações em um ambiente complexo e em constantes mudanças. Neste novo contexto surge o modelo de competências que se propõe a atender as novas exigências do trabalho.

A necessidade emergente da transposição da noção de cargo e de qualificação para a temática de competências se torna cada vez mais aceita nas organizações.

A temática de competências faz parte das discussões teóricas acerca de um modelo, senão ideal, mas necessário, para atender as exigências profissionais pertinentes à gestão estratégica de pessoas nas organizações. Neste modelo, as competências se apresentam em todos os níveis organizacionais, seguem uma hierarquia funcional, integram as competências essenciais da organização às competências individuais e complementam a noção da gestão de pessoas através do desenvolvimento de competências gerenciais.

Esta seqüência forma um elo que integra estrategicamente as ações organizacionais e permite a manutenção da competitividade diante das exigências do mercado.

O assunto desenvolvido neste estudo aborda as questões das competências gerenciais do gestor desportivo para produção de um serviço administrativo de qualidade.

Este assunto não ocupa a preferência científica dos profissionais da área de Educação Física e, portanto, não existe referencial teórico suficientemente explorado sobre o tema “Competência gerencial na administração desportiva”.

A realidade do desporto nacional é constituída pela organização de eventos em diversas modalidades esportivas que são administradas pelas respectivas Confederações Brasileiras.

O elevado nível de exigência organizacional na administração desportiva tem sido uma realidade nacional, visto que, os resultados obtidos com a realização dos

Jogos Pan-americanos Rio 2007 credenciaram ao Brasil a sediar a Copa do Mundo de 2014 e a concorrer a país sede das Olimpíadas de 2016.

A realização de eventos de grande porte tem sido o centro de interesse do Comitê Olímpico Brasileiro – COB que, em parceria com os três níveis governamentais, procuram disponibilizar recursos para a execução destes grandes empreendimentos.

O gestor desportivo precisa conhecer e gerenciar as etapas que compõem a elaboração e a execução de projetos esportivos e utilizar os processos básicos da ciência administrativa, que são: o planejamento, a organização, a direção e o controle (POIT, 2006).

Os eventos esportivos podem ser caracterizados de acordo com suas especificidades e particularidades. Dentre eles, destacam-se os campeonatos, os torneios, as olimpíadas, as taças ou copas, os festivais, as gincanas e os desafios (POIT, 2006).

Uma Olimpíada, “Competição que reúne várias modalidades esportivas e consome alguns dias na realização das diversas categorias” (POIT, 2006, p. 24) pode ser considerada um dos eventos esportivos mais complexos para a gestão desportiva, em decorrência de seu caráter transitório e de seu grande porte organizacional.

O potencial de formação destes profissionais pelos órgãos geradores do conhecimento, tais como: universidades, faculdades etc, poderão ser alvo de futuras pesquisas nesta área.

1.2 PROBLEMA

A transformação do Estado Burocrático para o Estado Gerencial Brasileiro (TRISTÃO, 2000) sinalizou mudanças importantes na administração pública. A área da gestão estratégica de pessoas nos diversos setores produtivos brasileiros foi influenciada pelas novas exigências do mercado. A administração começa a despertar para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para prestação de serviços de qualidade ao cidadão brasileiro.

Na área desportiva também se notam mudanças, principalmente, através da responsabilidade na gestão de eventos de grande porte com repercussão

internacional. O planejamento estratégico destas grandes organizações provisórias passa a focar o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas que viabilizem um desempenho satisfatório durante as ações gerenciais pertinentes ao desporto.

A vivência profissional no Desporto e na Educação Física Escolar permeia uma área de conhecimento específico, fundamentada em um arcabouço teórico e científico, que se evidencia através do processo de ensino-aprendizagem da ciência do movimento humano. A diversidade cultural da sociedade brasileira se expressa, também, através da cultura do movimento, assunto este, extremamente estudado pelos profissionais da área.

As políticas de gestão do conhecimento no setor de Educação Física e do Desporto têm conquistado espaços importantes para nortear o processo didático-pedagógico da prática de atividades físicas através da promoção de cursos, oficinas e estudos avaliativos diversos.

Como se pode observar, estes espaços têm o objetivo de preparar os profissionais envolvidos com atividades físicas escolares e desportivas, para atuar, de forma adequada, em relação à prática pedagógica nas aulas de Educação Física escolar e nos eventos desportivos.

Porém, a compreensão do campo de abrangência do profissional da área de Educação Física e do Desporto perpassa o aspecto da motricidade humana e esbarra nos desafios enfrentados na gestão de diversas organizações desportivas. É preciso, também, capacitar-se para a gestão desportiva desenvolvendo as competências necessárias para gerenciar os diversos órgãos legitimadores da prática de atividades físicas no Brasil.

Através da aprendizagem de conhecimentos gerenciais, o profissional de Educação Física e do Desporto pode alcançar êxito no exercício da função de administrador de eventos nos mais diversos níveis e setores do desporto nacional. O conceito de evento neste caso deve ser entendido como:

um conjunto de ações profissionais previamente planejadas, que segue uma seqüência lógica de preceitos e conceitos administrativos, com o objetivo de alcançar resultados que possam ser qualificados junto ao público alvo (POIT, 2006, p. 19).

A análise do perfil gerencial do profissional que atua na administração desportiva carece de estudos nos âmbitos estadual e municipal nas variadas regiões

do Brasil. Dentre os estudos encontrados sobre a administração desportiva no país pode-se citar o de Mocsányi e Bastos (2005), que trata da necessidade de capacitação de dirigentes para a ocupação de cargos administrativos no esporte brasileiro; e de Corrêa (2004) que avalia a relevância de aspectos importantes na elaboração de competências organizacionais e gerenciais na administração do futebol brasileiro.

Somente a partir da definição deste perfil e da perspicaz comparação entre outros referenciais teóricos acerca do problema, pode-se sugerir outras formas de atuação no processo de agregação (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005) e de desenvolvimento do gestor desportivo.

Para compreender melhor o estágio de desenvolvimento do gestor desportivo no Brasil sugere-se uma breve análise situacional do que ocorre em âmbito nacional.

Existe, atualmente, nas grandes organizações desportivas brasileiras, o processo de definição de competências gerenciais necessárias para o treinamento e para o desenvolvimento de recursos humanos capacitando-os a administrar projetos desportivos de grande porte.

Porém, nem sempre foi assim. Somente após a crise dos anos 1980 e com as novas exigências advindas da mudança do Estado Republicano Brasileiro para o Estado Gerencial verificou-se a modernização da administração pública que abandona o modelo Burocrático e adota o modelo Gerencial (TRISTÃO, 2000).

A mudança para o Estado Gerencial se fundamenta pela incapacidade do Estado Republicano e da Administração Pública Burocrática em combater o retrocesso histórico sedimentado pela prática do nepotismo e da corrupção da política nacional vigente no país durante o período do Estado Liberal (TRISTÃO, 2000).

A ruptura do paradigma Burocrático no setor administrativo brasileiro certamente influenciou outros setores da atividade gerencial brasileira que passaram a focar o atendimento das necessidades do cidadão considerando-o como cliente (BRASIL, 1995). Este novo fenômeno nacional transcendeu o gerenciamento estatal e atingiu os horizontes administrativos de organizações desportivas não governamentais, como por exemplo, o COB.

Estas mudanças no cenário administrativo nacional serviram de exemplo para validar uma transformação embasada em um processo decisório e criativo do gestor desportivo voltado para os resultados das ações gerenciais diretamente focadas em

seu público alvo. Desta forma, evitam-se inovações irresponsáveis fundamentadas em modismos importados de outras realidades, incompatíveis com os anseios e necessidades dos profissionais e dos espectadores do desporto nacional.

O objeto de estudo em questão trata do processo de identificação das competências gerenciais, o grau de interação entre elas e o papel das mesmas na hierarquização funcional do trabalho nas instituições que regem o desporto nacional. Como estas competências estão sendo identificadas, desenvolvidas e locadas nos ambientes de trabalho, são fontes de pesquisas inovadoras, que permitirão definir o perfil, se não ideal, necessário à eficácia do processo administrativo no desporto brasileiro.

As funções de coordenação nas diversas modalidades esportivas, as escolhas de técnicos e a periodização de treinamentos esportivos de equipes que irão representar o Brasil em eventos internacionais, a remuneração destes técnicos esportivos durante a fase de preparação e competição, os coordenadores e promotores de projetos nas áreas desportivas e de lazer para a população, seguiam critérios fundamentados no retrocesso histórico e político, presentes nos períodos dos Estados Republicano e Liberal.

Ou seja, os cargos e as funções administrativas eram definidos através do critério de confiabilidade, ao invés do critério de competência. Cargos de confiança independiam do grau de competência administrativa necessária à eficácia da gestão estratégica de pessoas nas instituições desportivas.

Identifica-se, nesses períodos, um tipo de dominação legítima chamada de dominação carismática. Segundo o pensamento de Weber, corroborado por Cohn (2004), o elemento escolhido para a devoção afetiva era um indivíduo capaz de exercer poder através de carismas místicos, heróicos, intelectuais e oratórios. A influência exercida caracterizava um tipo de liderança na qual a fonte de dominação se fundamentava no novo, no incomum, no inaudito e no envolvimento emocional (COHN, 2004). “O quadro administrativo é escolhido segundo carisma e vocação pessoais, e não devido a qualificação profissional [...]. Falta aqui o conceito racional de “competência” [...]” (COHN, 2004, p. 135)

Foi preciso mudar de paradigma também, a Política Desportiva Nacional que abandonou o modelo Republicano e Liberal e adotou o modelo Gerencial. O caminho a seguir, certamente irá depender da evolução sócio-cultural dos dirigentes da cúpula política no Brasil.

As novas exigências da sociedade, o atual *status* dado aos esportes e a complexidade da gestão desportiva implicam em novas competências dos gestores, as competências gerenciais, além das competências técnicas, pessoais e interpessoais.

Desta forma, temos o seguinte problema em nossa pesquisa. Considerando os gestores do CORIO 2007 durante a realização dos Jogos Pan-americanos RIO 2007: Quais são e como são desenvolvidas as competências atuais e necessárias aos gestores desportivos?

Para compreender melhor a identificação e o desenvolvimento das competências gerenciais na equipe do COB é necessário pesquisar a sua atuação como gestores durante a realização dos Jogos Pan-americanos que ocorreram na cidade do Rio de Janeiro no ano de 2007.

Sabe-se que este evento apresenta características peculiares, por se tratar de uma organização momentânea, de grande visibilidade internacional, com operações de serviços muito complexas. Esta organização foi gerenciada pela equipe do Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 – CORIO 2007.

Neste contexto, é preciso perceber a importância das competências gerenciais para o encaminhamento de ações efetivas que viabilizem a realização deste empreendimento com qualidade e satisfação para seus clientes. A percepção desta realidade gerencial transcende a esfera esportiva e permeia as nuances das esferas políticas e administrativas do Desporto Nacional.

1.3 QUESTÕES DA PESQUISA

Para resolução do problema de pesquisa foram construídas as seguintes questões:

Quais os desafios enfrentados pelos gestores do CORIO 2007 durante a realização dos Jogos Pan-americanos RIO 2007?

O que significou para os gestores do CORIO 2007 a experiência de participar dos Jogos Pan-americanos?

Quais as competências gerenciais de requisito necessárias para o acesso a um cargo de gestor no COB?

Quais as competências gerenciais que se destacaram durante a realização do Pan-americano Rio 2007?

Quais as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos para a realização do Pan-americano Rio 2007?

Existe o *gap* entre as competências gerenciais existentes e as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos do COB para a realização do Pan-americano Rio 2007?

Existem processos e/ou estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais no CORIO 2007? Em caso afirmativo, quais são e como são desenvolvidas as competências gerenciais neste Comitê?

Quais as competências gerenciais necessárias aos gestores do COB para a realização de uma Olimpíada no Brasil?

Existe o *gap* entre as competências gerenciais atuais (Pós-Pan-americano) e as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos do COB para a realização de uma Olimpíada no Brasil?

1.4 JUSTIFICATIVA

O crescimento do cenário mundial desportivo e suas diversas possibilidades de inclusão no mercado de trabalho de pessoas capacitadas oportunizam aos cidadãos a formação continuada para desempenho de tais funções. Ao lado deste crescimento, o fenômeno desportivo contribui de forma decisiva na melhoria educacional, cultural e ética das mais diversas sociedades.

Este fenômeno mundial transcende as barreiras territoriais e se unifica com a realização do pensamento olímpico. As Olimpíadas, evento de grandes proporções,

atualizam e reciclam os horizontes culturais de dirigentes fazendo-os pensar e repensar o planejamento de ações que, efetivamente, possam resolver os diversos desafios advindos do crescimento da prática desportiva, da necessidade de criação de novos espaços, da melhoria de instalações esportivas, da disponibilização dos recursos materiais, do investimento com a formação de recursos humanos, entre outros.

Estes desafios implicam não apenas na formação profissional de diversas áreas potencialmente envolvidas com um evento desportivo, mas especialmente dos gestores, aqueles que ocupam cargo/responsabilidade para gerenciar os diversos setores para realização de um evento, em especial, do porte de um Pan-americano.

No Brasil, esta situação se torna evidente após a realização de eventos mundiais diversos e principalmente, quando há pleito de organizar e realizar alguns destes em nosso país. Por exemplo, o Pan-Americano, no Rio de Janeiro em 2007. Quantas estratégicas, políticas e decisões administrativas os dirigentes tiveram que refletir e tomar, respectivamente. Quantas pessoas foram beneficiadas de diversas formas melhorando o seu comportamento social e sua qualidade de vida.

O desenvolvimento de uma cidade que sedia um mega evento desportivo como os Jogos Pan-americanos se mensura através dos legados provenientes da organização logística, esportiva, política, administrativa, social e econômica implantadas durante o planejamento e a execução do projeto desportivo.

Somente através da contribuição de empresas estatais, tais como: Petrobras, Caixa Econômica Federal e os Correios foram investidos R\$ 143,5 milhões nos Jogos Pan-americanos RIO 2007 (Jogos Pan-americanos Rio 2007). O Governo Federal, por intermédio do Ministério dos Esportes, disponibilizou ao Governo Estadual do Rio de Janeiro a quantia de aproximadamente 475 milhões. Ao final do projeto foi injetado R\$ 1,284 bilhão de recursos no empreendimento PAN RIO 2007 (NOZAKI; PENNA, 2008).

Saindo da recente análise empreendedora dos investimentos financeiros disponibilizados para a realização dos Jogos Pan-americanos e transpondo o cenário mundial, o setor esportivo e a atividade física rendem altas quantias que superam outros segmentos da economia nacional e mundial. O esporte e as atividades afins movimentam, no mundo, cerca de US\$ 250 bilhões por ano, superando em termos de PIB, os setores de automóveis e de corretagem de títulos

na maior economia mundial que são os Estados Unidos (BASTOS *apud* POZZI, 1998).

Segundo Freire e Almeida (2006), o esporte olímpico nos Jogos de Pequim 2008 prevê um gasto de aproximadamente 12,2 bilhões de dólares, somente com a proteção ambiental, através de ações ecológicas que objetivam reduzir em 60% o percentual de emissão de gases poluentes na atmosfera.

Somente em programas de marketing foram injetados, na economia mundial, cerca de 135 milhões de dólares para cobertura de cinco olimpíadas incluindo os Jogos de Pequim em 2008 (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Como se pode constatar, o esporte é um ótimo negócio que com o passar dos anos avança no panorama mundial como uma significativa fonte de recursos financeiros, ratificado pela mídia televisiva, entre outras.

O avanço empreendedor do desporto no mundo se deve ao aporte estrutural e técnico administrado pelas instituições responsáveis pela organização de eventos desportivos em parceria com organizações públicas e privadas.

No Brasil, as organizações desportivas brasileiras, tais como: Federações, Associações, Clubes, Ligas, Confederações etc são entidades de caráter permanente. Apresentam calendários de eventos previamente planejados e participam de eventos desportivos internacionais importantes para o seu desenvolvimento técnico e econômico.

As Confederações, as Federações e os Clubes são as entidades que servem de estrutura ao Comitê Olímpico Brasileiro. O COB representa, no Brasil, o Comitê Olímpico Internacional – COI . Trata-se de uma Organização Não Governamental – ONG . A sua diretoria é constituída através de processo eleitoral e o trabalho dos gestores é de caráter voluntário, não remunerado. A sua manutenção é financiada através do COI, de patrocinadores e de subsídios da Lei Agnelo/Piva em 2002 e da Lei de Incentivos instituída em 2007 (FREIRE, 2007).

A natureza constitucional do COB está situada no terceiro setor da economia brasileira, e como uma ONG, não visa fins lucrativos. Sua administração é autônoma e objetiva o interesse dos direitos sociais de cidadania (SABO PAES, 1999 *apud* TRISTÃO, 2000).

Outros estudiosos afirmam que no setor de serviços da economia brasileira o resultado do negócio e a captação de clientes são influenciados diretamente pelo trabalho das pessoas. Em especial, no setor da atividade física, descobrir, atrair,

reter talentos e atender bem aos clientes é um diferencial na disputa pelo mercado competitivo atual (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Os Jogos Pan-americanos apresentam características específicas de uma organização transitória de grande porte e de repercussão internacional que necessita de gerenciamento integral sob a responsabilidade de um grupo de gestores que compõem um Comitê Organizador dos Jogos.

No Brasil, o Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007, identificado pela sigla CORIO 2007, foi criado em Janeiro de 2003 pelo COB e teve suas atividades encerradas em Janeiro de 2008, conforme dados coletados durante o Curso de Administração Esportiva realizado no período de 10 a 14 de novembro de 2007.

Esta característica organizacional transitória do PAN RIO 2007, exige de seus gestores a formação de uma equipe multidisciplinar competente para prestar variados tipos de serviços durante os jogos com nível de exigência e padrão de qualidade olímpico.

Os Jogos Pan-americanos Rio 2007 tiveram a participação das três Américas. Mais precisamente, 42 países se envolveram nas disputas desportivas, se confrontaram um total de 5.648 atletas sob o gerenciamento de 2.000 oficiais de equipe (membros de delegações) e 1.689 Oficiais Técnicos (coordenadores, árbitros, anotadores etc). O certame teve a duração de 19 dias com a disputa de 44 modalidades esportivas e foi composto de 34 esportes, 28 olímpicos e 6 não-olímpicos, dentre eles: boliche; karatê; squash; futsal; patinação, com as provas de velocidade e patinação artística; e esqui aquático (ALMEIDA; MELO, 2007).

Somente o Departamento de Esportes do PAN RIO 2007 gerenciou os Serviços do Esporte, a Competição Esportiva, as Políticas e Operações Esportivas, os Serviços Médicos, o Controle de Doping e a Integração ao Parapan-americano. Cada subunidade deste departamento desempenhou funções de gestão voltadas ao planejamento, assessoramento, seleção, cooperação, interação e execução de ações gerenciais específicas à natureza do espaço organizacional (DUTRA, 2007), de cada gestor. Além disto, o Departamento de Esportes desenvolveu relações com diversas Entidades Esportivas, tais como: Organização Desportiva Pan-americana - ODEPA; Federações Internacionais; Confederações Pan-americanas; Comitês Olímpicos Nacionais; Confederações Brasileiras; e o próprio COB (ALMEIDA; MELO, 2007).

Para melhor entendimento da dimensão deste evento, somente o trabalho do Voluntariado representa um total de 50.000 inscrições no formulário dos Pré-jogos o que significa um exaustivo trabalho de recrutamento e seleção de pessoal. O processo de agregação (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005) envolveu indivíduos estrangeiros, dos quais 112 foram selecionados, e todos os estados brasileiros enviaram pessoas para a participarem dos dois mega-eventos, o Pan-americano e o Parapan-americano. No final do processo de agregação de pessoal 15.000 participaram dos Jogos Pan-americanos e 5.000 dos Jogos Parapan-americanos. Destes, 3.500 atuaram somente nos serviços ao espectador (HERNANDES, 2007).

Aliada a todas estas ações gerenciais pode-se incluir também, as Operações dos Jogos, que compreende a gestão das operações que viabilizaram toda a infraestrutura do evento. Esta área do CORIO 2007 desempenhou ações gerenciais que se estenderam às operações de Transportes; Logística; Imprensa; Gerenciamento do Lixo e Meio Ambiente; Serviços de Alimentação; Credenciamento; Viagens; Acomodações, Chegadas e Partidas; Vila Pan-americana; Cerimônias e Operações durante os Jogos (TRADE, 2007).

Pela primeira vez na história dos jogos, em uma mesma edição, todas as modalidades desportivas disputaram o certame dentro de uma mesma cidade. A existência na cidade do Rio de Janeiro de variadas condições geográficas, tais como, lagoa, montanha e mar, possibilitaram a concentração de diversos esportes em um raio de aproximadamente 25 quilômetros. Além disto, os Jogos Parapan-americanos foram realizados nas mesmas instalações do PAN RIO 2007 e sob o gerenciamento de um mesmo comitê organizador (ALMEIDA; MELO, 2007).

O cartão de visitas do desporto de uma cidade está na forma como o processo de planejamento, de execução, de supervisão e de avaliação destes eventos ocorrem. Os órgãos competentes e, por conseguinte, os administradores neles presentes devem fazer a diferença na condução de todo este processo.

Note-se então, que o desporto nacional precisa de estratégias inteligentes e de pessoas preparadas para planejarem, executarem e avaliarem os resultados obtidos antes, durante e após estes eventos.

O perfil de competências gerenciais exigido para um trabalho eficaz na área de administração desportiva, provavelmente, poderá subsidiar possíveis mudanças nos processos de agregação e desenvolvimento humano no setor esportivo, bem como, poderá servir de exemplo para outros tipos de organizações de grande porte.

O estudo da gestão de competências gerenciais nestas organizações temporárias viabilizará esforços para averiguação do desenvolvimento da atual situação nesta área desportiva no Brasil e no mundo.

A administração desportiva deve intervir em todos os níveis de forma a garantir o planejamento, a execução, a supervisão e a avaliação do desporto escolar, amador e profissional. Desta forma, seu papel transcende a sua função meramente de *performance* desportiva e passa a fazer parte integrante e fundamental deste fenômeno social que garante à população a sua participação espontânea direta e/ou indireta em todos os seus níveis de ação.

Da mesma forma, torna-se condição *sine qua non* uma política desportiva adequada e inclusiva, assim como, uma correta análise das decisões administrativas necessárias ao desenvolvimento esportivo nacional.

Pode-se enumerar algumas situações que precisam da gestão administrativa no desporto para minimizar problemas, tais como: o crescimento desordenado das cidades e, conseqüentemente a redução de espaços para a prática desportiva; a geração desproporcional de riquezas e a estratificação das classes sociais inviabilizando oportunidades em algumas modalidades esportivas para as pessoas economicamente desfavorecidas; a ociosidade infantil nas classes sociais menos favorecidas gerando o problema da violência urbana; entre outros.

A administração do tempo disponível para a prática desportiva dos jovens é um problema que precisa de solução imediata. Os frutos desta iniciativa reduzirão os altos índices de violência urbana e minimizarão os gastos públicos com a segurança da população em nossas cidades. A correta administração da prática desportiva juvenil possibilitando a inclusão e a ascensão social natural a classes sociais diversas minimizará também a questão da estratificação social e do preconceito com os menos favorecidos.

O crescimento demográfico mundial, e mais especificamente no Brasil, aliado com políticas públicas ineficientes reduz cada vez mais a disponibilidade de espaços para execução de diversas atividades humanas. Dentre elas, pode-se enfatizar o desporto, que em nosso país assume papel importante como sinalizador de desenvolvimento socioeconômico e de parâmetro comparativo de qualidade de vida em relação a outros países.

A velocidade de processamento de informações advindas da globalização sistematizada requer atualização e fundamentação teórica dos diversos profissionais que atuam na área de administração desportiva e que tomam decisões importantes.

Sabe-se, portanto, da carência específica de profissionais qualificados para a direção das funções gerenciais no Desporto brasileiro, o que dificulta o enfrentamento da realidade organizacional na elaboração, execução e desempenho de grandes projetos desportivos no Brasil. Segundo Mocsányi e Bastos (2005), a deficiência na capacitação administrativa de gestores desportivos representa significativo problema para o desporto brasileiro que afeta freqüentemente os resultados do trabalho de técnicos e o desempenho dos atletas.

Normalmente, as funções administrativas em órgãos nacionais do desporto são desempenhadas por ex-atletas famosos e/ou professores de Educação Física sem um adequado preparo gerencial para mensurar, avaliar e julgar as tomadas de decisões nos mais diversos níveis.

Geralmente, estas decisões dependem muito mais do “*feeling*” destes líderes do que da capacidade e do conhecimento técnico específico na área administrativa. Na verdade, o ideal seria aliar a experiência da prática desportiva, o “*feeling*” do indivíduo com o preparo técnico administrativo, mas:

Infelizmente, a Administração Esportiva ainda não acontece de forma profissional no Brasil. Os administradores geralmente são ex-professores ou técnicos que não têm obrigatoriamente a qualificação necessária para sua função ou administradores sem um conhecimento mais aprofundado sobre a área de Educação Física (SOUZI, 2002 *apud* MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Hoje, mais do que nunca, precisa-se qualificar melhor o administrador desportivo em decorrência do virtuoso aumento na mídia sobre os benefícios que a atividade esportiva proporciona para a saúde física e mental da população. O papel decisivo da prática de atividades físicas no esporte, no lazer e no desporto competitivo, amador e profissional, reflete na qualidade de vida das pessoas, e contempla, parcialmente, os preceitos da cidadania em um mundo de constantes mudanças.

Além disto, as mudanças no ambiente esportivo requerem do gestor desportivo o desenvolvimento das competências gerenciais na execução laboral das diversas atividades administrativas no Desporto brasileiro. Esta mudança atitudinal

dos gestores desportivos no país sinaliza um quadro de transformação na qualificação profissional dos mesmos. Mocsányi e Bastos (2005) asseguram que:

Como consequência deste quadro no Brasil, muitas organizações esportivas ainda estão alheias às “novas tendências” (que já não são tão novas...) da Administração e da Administração Esportiva. No entanto, existem segmentos nos quais a profissionalização parece estar crescendo. Estudo recente de Bastos et al. (2004) aponta a existência de administradores esportivos profissionais, com especialização na área, atuando na gerência esportiva de grandes clubes da cidade de São Paulo (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005, p.56).

O entendimento administrativo do desporto deve ser encarado como um processo contínuo e ininterrupto tendo como “*feedback*” não só a realização de eventos desportivos e/ou situações políticas passageiras, mas, principalmente, a participação constante de gestores desportivos, de profissionais da área da saúde, de atletas e da população na realização de todas as nuances que envolvem permanentemente o desenvolvimento da prática desportiva.

Finalmente, precisa-se registrar a carência de pesquisas científicas nesta área da administração desportiva. Dentre os estudos encontrados sobre a administração desportiva no Brasil pode-se citar o de Mocsányi e Bastos (2005), que trata da necessidade de capacitação de dirigentes para a ocupação de cargos administrativos no esporte brasileiro; e de Corrêa (2004), que avalia a relevância de aspectos importantes na elaboração de competências organizacionais e gerências na administração do futebol brasileiro.

Em relação aos estudos internacionais na referida área, pode-se citar a preocupação dos professores Pires e Lopes (2001) da Universidade Técnica de Lisboa e da Universidade do Porto com a gestão desportiva no processo ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de competências específicas para o gerenciamento do desporto. Ambos afirmam que existe a necessidade de formação acadêmica inicial ofertada pelos cursos de graduação universitária dos países do primeiro mundo para habilitar o gestor desportivo a intervir profissionalmente na área do gerenciamento desportivo.

Duas questões do trabalho científico de Pires e Lopes (2001), se identificam com o estudo das competências gerenciais necessárias para a administração desportiva. O referido estudo questiona se as competências específicas da gestão podem sofrer transferência direta para a área do desporto e como estas competências deverão ser contextualizadas no âmbito desportivo.

Pires e Lopes (2001) sugerem um investimento imediato na promoção da formação inicial em gestão desportiva para as novas gerações, com efeitos a médio e longo prazo. Afirmam que a formação tradicional não atende as necessidades sociais atuais e para a gestão de recursos humanos no desporto se requer “novas atitudes e diferentes soluções, no sentido de serem criadas novas oportunidades para futuras gerações de praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores” (PIRES; LOPES, 2001, p. 102).

Como se pode observar, os estudos desenvolvidos nos países de primeiro mundo sobre a Ciência do desporto e sobre as competências gerenciais necessárias à prestação de um serviço de qualidade devem servir de incentivo para o fomento de trabalhos científicos na área da administração desportiva no Brasil.

Fora do foco desportivo, as competências gerenciais estão presentes em variados trabalhos científicos. Um deles descreve e analisa as alternativas possíveis aos processos de seleção e ao desenvolvimento de competências gerenciais no setor automobilístico para a habilitação de recentes inovações microeletrônicas (VIEIRA, 2004). Outra pesquisa se propõe a identificar o desenvolvimento de competências gerenciais em uma empresa de serviços, a partir da análise das articulações entre as estratégias de Aprendizagem Organizacional adotadas pela empresa durante cada período do referido estudo (MOURA; BITENCOURT, 2004).

Como se observa nas variadas referências sobre o assunto, competências gerenciais e administrativas estão voltadas para a Gestão do Conhecimento, para a Aprendizagem organizacional e para Gestão por Competências como instrumento de capacitação profissional no desempenho das diversas ocupações no meio do trabalho (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRITO 2005; VIEIRA; GARCIA, 2004; MOURA; BITENCOURT, 2004).

A associação de conhecimentos da área de gestão, mais especificamente das iniciativas para o desenvolvimento de competências gerenciais precisam ser alvo de estudo do setor administrativo no desporto brasileiro. A *práxis* da iniciativa académica europeia (PIRES; LOPES, 2001) deve servir de exemplo para viabilizar o preparo das competências gerenciais necessárias para o futuro da gestão administrativa nos diversos meios esportivos.

A inclusão de gestores preparados profissionalmente provavelmente irá estimular o desenvolvimento de diversas pesquisas relacionadas às necessidades no esporte. Desta forma, a aprendizagem do processo de desenvolvimento de

competências gerenciais nos departamentos desportivos das instituições brasileiras servirá para diversas áreas e funções do desporto nacional.

Em decorrência das mudanças Neoliberais do contexto administrativo nacional se pode supor que: Identificadas às competências gerenciais necessárias ao gestor desportivo, os responsáveis pela gestão esportiva nacional farão uso deste novo conhecimento específico na área da administração desportiva. A forma como serão utilizados estes novos conhecimentos gerenciais na área poderá ser tema para outros trabalhos abordando o mesmo tema, mas o primeiro passo foi dado na direção de viabilizar uma gestão estratégica de pessoas mais orientadas para os pressupostos teóricos e científicos da administração esportiva.

Por fim, este trabalho pretende contribuir, de alguma forma, com a evolução dos conhecimentos necessários ao profissional de Educação Física para gestão de competências gerenciais durante a administração de projetos desportivos no Brasil. Poderá servir também, como conhecimento teórico inovador, de caráter científico e específico no campo da Administração e da Educação Física, com acesso disponível ao público acadêmico em geral.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Geral

Identificar as competências gerenciais, as estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais existentes na equipe do Comitê Olímpico Brasileiro - COB e o legado gerencial deixado pelos gestores deste Comitê após a experiência dos Jogos Pan-americanos RIO 2007.

1.5.2 Específicos

Identificar os desafios enfrentados pela equipe do CORIO 2007 durante a realização dos Jogos Pan-americanos;

Definir o significado das experiências pessoais da equipe de gestores do CORIO 2007 que participaram da gestão dos Jogos Pan-americanos RIO 2007;

Identificar as competências de requisitos para o acesso ao cargo de gestor do COB e as competências gerenciais que se destacaram durante a realização do Pan-americano Rio 2007;

Descrever as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos para a realização do Pan-americano Rio 2007;

Explicar o *gap* entre as competências gerenciais existentes e as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos do COB para a realização do Pan-americano RIO 2007.

Verificar a existência e, em caso afirmativo, identificar os processos e/ou as estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores desportivos do CORIO 2007;

Analisar se existe o *gap* entre as competências gerenciais atuais (Pós-Pan-americano) e as competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos do COB para a realização de uma Olimpíada no Brasil.

Esta pesquisa parte do pressuposto que a complexidade do ambiente onde as organizações estão inseridas, tal como o COB, exigem que os seus gestores desempenhem seus papéis com eficiência e eficácia. Para tanto, os gestores precisam mobilizar conhecimentos, experiências e comportamentos para lidar com situações complexas, desenvolvendo competências gerenciais em um ambiente cada vez mais instável.

Estas competências podem ser desenvolvidas por estratégias formais e informais, tais como, eventos testes, simulações, desafios e experiências vividas pelos gestores do CORIO 2007.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 é composto do referencial teórico com a revisão de literatura e dos estudos recentes sobre o tema do trabalho; o capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa; o capítulo 4 descreve a análise e interpretação dos resultados; o capítulo 5 retrata as considerações finais e recomendações do trabalho seguido das referências, apêndices e anexos respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o intuito de fundamentar teoricamente o contexto social emergente em que estão inseridas as organizações e as mudanças gerenciais necessárias ao atendimento desta nova realidade empresarial. Além disto, aprofunda uma revisão literária que viabiliza a compreensão da noção de competência, proposta por vários estudiosos sobre o assunto, apresenta modelos e estudos diversos que possibilitam contextualizar o objeto deste estudo, as competências gerenciais. Finaliza situando a Educação Física, o Desporto, como um elo institucional fundamental para o exercício da cidadania, e prepara o entendimento do campo de pesquisa escolhido através de breve explanação sobre o movimento olímpico.

2.1 CONTEXTO GERAL DE MUDANÇAS NA SOCIEDADE

Vive-se um momento de importante transição do ambiente socioeconômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países e dos indivíduos. Isto, entretanto, nem sempre foi assim. No passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes nas decisões estratégicas das organizações. Há uma inversão de foco nos elementos que constituem as metas operacionais incluindo, além da logística estrutural da empresa, a inclusão da gestão do conhecimento como meio de aquisição para vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As perspectivas e oportunidades para conquistar novos mercados estão vinculadas à capacidade da organização em inovar e antecipar as mudanças necessárias para agregar valor à organização e conseqüentemente, despontar como pioneira no mercado (PRAHALAD, 1997).

O alto grau de mudanças caracterizadas pela descontinuidade temporal, pela imprevisibilidade total dos acontecimentos futuros e pela complexidade dos novos

tempos evidencia a necessidade de inovação, criação e flexibilidade na gestão e liderança na Era do Conhecimento (ANGELONI, 2002).

Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (1997), o mundo mudou. Para sintetizar algumas dimensões dessas mudanças apresenta-se o quadro a seguir:

Tendências	Aspectos Principais
1. Expansão do setor de serviços e de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do peso relativo do setor de serviços na economia. - Aumento do valor agregado dos serviços em produtos. - Aumento da intangibilidade dos objetos de troca comercial. - Expansão das atividades relacionadas à manipulação e tratamento de informações.
2. Mudanças culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Fragmentação da realidade social. - Falta de padrões morais e culturais. - Alteração das formas de socialização. - Declínio da ética do trabalho. - Valorização dos aspectos subjetivos da existência. - Enfraquecimento e vulnerabilidade da identidade. - Maior necessidade de gratificação.
3. Expansão do papel da mídia	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no novo. - Tradição e história colocadas em segundo plano. - Eventos transformados em notícias. - Notícias transformadas em espetáculos. - Pseudos-eventos substituindo eventos espontâneos como fonte de informação e formação de opiniões.
4. Aumento da complexidade e turbulência	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do grau de interação entre indivíduos, grupos e organizações. - Interação por meio de meios de comunicação. - Alta velocidade das mudanças, trazendo falta de coerência e de sentido. - Fragmentação pelo excesso de informações, com redução da possibilidade de compreensão do todo. - Inibição da possibilidade de reflexão.

Quadro 1 – Tendências socioculturais.

Fonte: Wood Junior e Picarelli Filho, 1997, p. 27.

As mudanças socioeconômicas e suas implicações, no processo de inovação a partir da lógica do conhecimento, segundo De Masi (2000) caracteriza a produção da sociedade atual como a capacidade de gerir conhecimento disponível e aplicável em um contexto complexo e constantemente mutável. Esta característica inovadora apresenta um novo perfil hegemônico de dominação socioeconômico, como se pode observar:

A sociedade pós-industrial produz, sobretudo conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar a mudança "(...) O princípio da sociedade pós-industrial é colocar o presente à disposição do futuro. Nessa sociedade, a hegemonia é exercida não pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e que podem planejar a inovação (MASI, 2000 p 58).

Os autores como Senge (2006), Brito (2005), Morin (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1997) e Morgan (1996) reconhecem que o conhecimento é a nova chave do sucesso. Sendo assim, a partir de agora as organizações pensam, porque são constituídas por pessoas e não necessariamente por máquinas.

"No centro dos debates sociais e das análises sobre conflitos e sobre o processo da ação histórica na sociedade pós-industrial devem hoje ser colocados os temas do controle das informações e da gestão do conhecimento científico e técnico" (MASI, 2000, p 169).

O aspecto controlador e gerenciador da informação priorizam o domínio de uma determinada empresa, sociedade, país ou pessoa sobre outrem. O conflito social se extingue a partir do momento em que a transmissão de determinado conhecimento necessário a uma das partes envolvidas é veiculado através de uma negociação que, em geral, perpassa pela questão do poder. Este poder está personalizado na informação disponível, eficaz e útil para a solução de determinado problema fundamentada e legitimada socialmente pela gestão de um conhecimento científico ou técnico específico.

O capitalismo selvagem, oriundo do processo civilizatório de globalização, continua criando meios, instrumentos e recursos, para se manter no domínio das relações de produção, consolidando as novas formas de conhecimento humano como fonte de poder inesgotável para as próximas gerações de gestores no mundo.

Neste contexto, quando ocorre o entendimento de que capital humano, como ativo intangível, pode ser revertido em valor competitivo institucionalizado, as organizações criam meios de agregar valores, conhecimentos e os revertem em capital intelectual, o ativo institucionalizado que representa significativa vantagem competitiva no mercado atual, este cada vez mais exigente e sofisticado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A mudança da importância do capital ativo tangível para o capital intangível e, por conseguinte, do capital humano, reforça a idéia de que a valorização do indivíduo como recurso, não somente operacional e técnico, mas principalmente como fonte de produção de conhecimento e de inovação dentro das empresas, é

um fator diferencial no mercado competitivo. “As pessoas bem sucedidas na vida pessoal e profissional aprendem a exercer sua influência de maneiras criativas e respeitáveis – sem hierarquia, privilégio ou autoridade” (COOPER; SAWAF, 1997, p.221).

Extremamente necessário é agregar valor ao conhecimento tácito e explícito dentro da organização e o responsável por isso não é o computador, mas sim o cérebro humano. Com isto, surge um problema decorrente da valoração econômica do humano detentor do conhecimento e potencializador de transformações e mudanças, tanto internas como externas. Qual o valor real a pagar por um indivíduo capaz de deter tal diferencial competitivo para a empresa? O questionamento vigora no meio empresarial de forma freqüente. Porém, a solução está longe de ser atingida e normatizada, pois o ativo intangível realmente não tem preço pré-definido nem muito menos local geográfico específico dentro da empresa.

Para Touraine (*apud*, MASI, 2000, p. 174) “nas sociedades economicamente mais avançadas o que é acumulado é a capacidade de produzir produção, o próprio princípio do trabalho criador, ou seja, o conhecimento”. Conforme exposto acima, o conhecimento detido por determinado indivíduo e acumulado por determinada organização é o que capacita a empresa a se manter na linha de frente do mercado, tanto como produtora, comercializadora, parceira ou cliente interna e externa.

Na era da informação, as profissões seguem um novo modelo (STEWART, 1998), em que a dimensão tecnológica altera a prática de comunicação tornando o conhecimento um diferencial competitivo (ANGELONI, 2003). “O conhecimento e a “nova tecnologia intelectual” assumem um papel central na nova sociedade” (MASI, 2000, p. 35).

Neste novo contexto do século XXI citado acima, se pode ratificar a inclusão dos aspectos da cidadania virtual no mundo dos negócios, visto que a organização do trabalho, as organizações e seus parceiros, os trabalhadores e colaboradores e os clientes, também sofreram profundas modificações de ordem prática e social. O ambiente organizacional interativo, em que a informação vinculada à internet assume papel prioritário na comunicação humana, realmente agrega valor comercial na hora das negociações e das estratégias de uma organização durante o processo de tomada de decisão.

“Dissemos que na sociedade pós-industrial cresce a importância produtiva do conhecimento: conhecimento do passado, criatividade do futuro, educação como aquisição a maximização do recurso “saber”” (MASI, 2000, p. 90).

2.2 IMPACTOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

2.2.1 Gestão do conhecimento na empresa

O propósito da educação reside na formação integral do homem moderno através da instrumentalização de conhecimento interativo à mercê de uma melhora na qualidade de vida das pessoas. Masi (2000) afirma que:

O computador com seus terminais substitui o sistema nevrálgico da empresa, anteriormente garantido pelas comunicações escritas e orais, substitui uma parte das atividades gerenciais, fornecendo as informações e muitos critérios indispensáveis à tomada de decisões (MASI, 2000, p. 96).

Desta forma, a adequada utilização profissional do computador na empresa viabiliza agregar conhecimentos gerados a partir da experiência vivida nos centros de excelências das organizações. Sua utilização aumenta com o uso. Por isto, a gestão do conhecimento na empresa desempenha papel fundamental na inclusão e na partilha de conhecimentos tácitos e explícitos em todos os âmbitos internos e externos da instituição.

As mudanças de paradigmas decorrentes da Era do Conhecimento tiveram impacto direto na compreensão do aspecto educativo dentro das organizações. A mudança principal revela uma preocupação com a aprendizagem ao invés do treinamento. Isto reflete também na mudança de compreensão do ambiente necessário a este processo. Ou seja, o local para inserção no processo de aprendizagem não é mais o prédio da organização ou da instituição educativa externa a ele conveniada. Ele está disponível em qualquer lugar e a qualquer momento, graças ao uso compartilhado da tecnologia da informática por todo público-alvo. Este público não é mais somente os funcionários internos da organização são também, os clientes, os fornecedores e toda a comunidade (MEISTER, 1999).

As organizações precisam se adaptar a esta nova realidade situacional e o conhecimento do processo educacional é contemplado, segundo Wood Junior e Picarelli Filho (1997, p. 55), através de cinco trilhas para o aprendizado organizacional apresentadas no quadro a seguir:

Disseminação de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento deve circular livremente por toda a organização. • Boas idéias não devem ser propriedade de poucos. • Conceitos e iniciativas inovadoras devem ser compartilhados.
Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de trabalho deve favorecer a experimentação. • O foco da experimentação é a busca de novas oportunidades. • Novos conceitos e idéias devem ser testados com métodos científicos. • O erro deve ser visto como fonte de aprendizado.
Resolução sistemática de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de diagnóstico com base científica devem ser disseminadas. • Problemas devem ser solucionados com metodologia de base estatística.
Memória organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve preservar sua história, com seus sucessos e fracassos. • Esses registros devem estar disponíveis a todos Na empresa.
Aprendizado com terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve aproveitar a experiência de parceiros e concorrentes. • Esse aprendizado pode envolver produtos, procedimentos, formas de gestão, tecnologia e ações estratégicas. • Esse aprendizado deve levar em conta os aspectos contingenciais.

Quadro 2 – Cinco trilhas do aprendizado organizacional.

Fonte: Wood Junior e Picarelli Filho, 1997, p. 55.

Como se pode observar no quadro acima, as organizações devem se transformar em centros de produção de conhecimentos sistematizados e solidariamente compartilhados por todos dentro e fora das empresas. Esta idéia de aprendizagem organizacional define uma nova visão da educação nas empresas a qual se pode chamar de Universidade Corporativa.

As Universidades Corporativas são veículos competitivos que possibilitam as organizações o ganho real de espaço mercadológico, em que o treinamento e a educação ocorrem nas dependências internas do prédio em decorrência da frustração com o ensino. Sua função é educar simultaneamente os funcionários, os

clientes, os fornecedores e a comunidade em geral para realizar estratégias empresariais previstas no planejamento geral (MEISTER, 1999).

Nesta nova abordagem educativa, ao invés de atualizações técnicas, os conteúdos da aprendizagem tratam do desenvolvimento das competências necessárias ao alcance das metas e estratégias competitivas estabelecidas, no planejamento, pela diretoria da empresa. Desta forma, o foco metodológico principal é o aprender agindo, é o que realmente agrega valor na solução de problemas e na melhoria do desempenho organizacional (MEISTER, 1999).

Segundo Davenport e Prusak (1998), toda empresa de qualquer setor pode efetivamente investir em seu ativo intelectual para transformar sabedoria corporativa em valor de mercado. Apesar da implementação da tecnologia, os seres humanos não foram superados como provedores do conhecimento.

“Na verdade o predomínio da classe dos profissionais qualificados e técnicos é resultado da afirmação do novo princípio axial e do caráter reconhecidamente crucial da inovação: a importância central do conhecimento teórico” (MASI, 2000, p. 157). Bons sistemas de informação, boa gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de pessoas são recursos importantes na gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Sendo assim, a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente não pode somente processar a informação e o conhecimento, mas sim criá-los continuamente. Isso exige que os membros dessa organização não sejam passivos, mas sim agentes ativos da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). “[...]” para Touraine o cerne da nova sociedade se encontra na produção científica e o processo fundamental não é a produção dos bens, mas a programação da inovação” (MASI, 2000, p. 58).

O mercado do conhecimento atende a demanda de consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e a dimensão da infra-estrutura organizacional deve apresentar modelos de estruturas mais horizontalizadas, trabalho em equipes interfuncionais, vantagem competitiva através do fluxo de comunicação, visão ampla da organização, e o desenvolvimento permanente das competências e habilidades dos indivíduos (ANGELONI, 2003).

2.2.2 Gestão do conhecimento e seus impactos na gestão de pessoas.

Concomitantemente à Era do Conhecimento, a gestão de pessoas se estrutura em três eixos norteadores: a Gestão do Conhecimento, a Gestão de Competência; e, a Gestão das Organizações de Aprendizagem (BRITO, 2005).

A gestão de pessoas nas organizações sofre constantes mudanças referentes ao surgimento de novos modelos implantados na Era do Conhecimento que a partir de estudos aprofundados nos grandes centros de excelência do conhecimento adquirem credibilidade e aplicação científica no mundo dos negócios.

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 25), algumas mudanças se destacam de forma diferenciada durante aplicação de novos modelos, como se pode constatar a seguir:

A informatização dos escritórios, por exemplo, no início era vista principalmente como uma ferramenta de melhorar a produtividade [...]. Em última análise, o que começou como uma ferramenta para melhorar a produtividade individual tornou-se uma ferramenta para facilitar a comunicação entre grupos.

As novas tecnologias fizeram surgir um novo gênero de homem de negócios. É aquele que está atuando no mercado mundial (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

De acordo com Thurler (1999), assiste-se a emergência de um novo tipo de profissionalismo, que se caracteriza pela evolução dos valores e práticas dos profissionais em favor de uma relação mais próxima entre desenvolvimento profissional (autonomia profissional) e desenvolvimento institucional (autonomia do estabelecimento).

A transformação mais significativa na cultura profissional são as seguintes: a cultura do individualismo dá lugar à cooperação; as relações hierárquicas são substituídas pelo trabalho em equipe; a supervisão evolui para o *mentoring*; os cursos de capacitação recuam diante da popularidade do desenvolvimento profissional. Finalmente, a abordagem contratual negociada entre parceiros substitui as decisões autoritárias.

As mudanças nos perfis dos cargos nas organizações também representam novo desafio na inclusão desta nova abordagem do conhecimento nas empresas.

“Cada empregado desenvolve um grande número de habilidades, e as diferentes tarefas confiadas á equipe são executadas pelo sistema de rodízio. A equipe é que decide quem irá executá-las” (GIL, 2001, p. 174).

Esta ótica se fundamenta no fato de que a organização do trabalho sofre rigorosas mudanças estruturais. A formatação histórica dos postos de trabalho, que qualificava o indivíduo em seu aspecto singular na execução das tarefas, se transforma gradativamente pela exigência da ótica da competência resultante do trabalho em equipe e da necessidade da criação de espaços organizacionais interativos e plurifuncionais.

O resultado do trabalho atinge níveis de desempenho satisfatório quando:

a tarefa do grupo exige que seus membros utilizem uma variedade de habilidades de nível relativamente alto; a tarefa do grupo é um segmento de trabalho completo e significativo, com resultado palpável; os resultados do trabalho do grupo na tarefa produzem conseqüências importantes para as outras pessoas; a tarefa proporciona aos membros do grupo autonomia significativa para decidir como executar o trabalho; e trabalhar na tarefa gera *feedback* regular e confiável sobre o grau em que o grupo está desempenhando bem (ROBBINS, 2000, p. 217).

Como se pode ver, a Era do Conhecimento transpassa o trabalho individual, tornando imprescindível o trabalho em equipe em espaços organizacionais diversos e compartilhados, simultaneamente, com vários e diferentes indivíduos em um ambiente amplamente complexo. Assim,

é possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. A esse processo chamaremos de ampliação do espaço ocupacional (DUTRA, 2001, p.28).

Nesta ótica, é necessário o desenvolvimento de competências variadas e complementares para que o resultado do trabalho não seja somente a soma das partes, mas sim, um valor intangível, mais significativo, não quantificável e que agregue valor.

Este ativo corporativo que é o conhecimento agregado nas organizações aumenta com o uso (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e os gestores gerenciam este capital intelectual oportunizando possibilidades de captação formal e informal, através da orientação do que fazer e como fazer para melhorar o desempenho das empresas. Para isto, as organizações optam pela liderança participativa que valoriza o uso freqüente do conhecimento tácito, confirmando uma nova postura

comportamental baseada em uma administração holística, autotransformadora e autoreinventada.

Esta mudança da cultura organizacional baseia-se em um modelo mental caracterizado pela necessidade de práticas administrativas simples, participativas, eficientes, eficazes e efetivas (ANGELONI, 2003).

De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (1997), a evolução das empresas criou novos tipos de organizações, que têm mais chance de obter êxito no mercado globalizado. Desse modo, a criação de novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal.

Segundo Angeloni (2003) e Stewart (1998), a aquisição de conhecimento através da aprendizagem organizacional; do compartilhamento dos modelos mentais tácitos; do investimento na criatividade; e, da credibilidade no uso da intuição das pessoas, aliadas a capacidade de resolução de problemas, facilitam o processo decisório.

Uma empresa que procura vivenciar a experiência de valorização do conhecimento, descobrindo os valores dos recursos humanos, a competência, as inter-relações, o compromisso, a tendência é se firmar no mercado através de seu relacionamento cotidiano com seus colaboradores e/ou parceiros diretos e indiretos. Acredita-se, neste momento, em um mundo mais humanizado (STEWART, 1998).

Segundo Davenport (2001), há formas de comportamentos observáveis e constatados nos indivíduos, em busca de realizações, oportunidades de crescimento, recompensas financeiras, desafios, bem-estar e relações sociais satisfatórias. Para que tudo isso se torne realidade, os indivíduos precisam se apropriar do conhecimento como ferramenta básica para o exercício do trabalho neste novo contexto inovador e inconstante.

Os autores, Senge (2006), Brito (2005), Morin (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1997) e Morgan (1996) utilizam diferentes abordagens com estilos próprios, mas, buscam um melhor caminho para a gestão de pessoas, valorizando o conhecimento, apresentando o desenvolvimento humano numa visão holística, na busca de uma sociedade onde os segmentos sociais sejam vistos re-significando a vida e o trabalho.

É imprescindível o investimento na formação de capital humano para que o mesmo possa transitar livre e progressivamente no contexto atual onde se procura

através do diálogo da lógica organizar os grandes empreendimentos com base no conhecimento, na informação e nos valores humanos.

Sabe-se que essa visão de futuro ainda não é fato em muitas empresas. Mas, os meios de comunicação e vários autores têm contagiado e provocado a mudança. São idéias e condições que vão ao longo do tempo formando a consciência, resultando em aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver no âmbito organizacional (UNESCO Brasil, 2002).

2.3 COMPETÊNCIAS

2.3.1 Organização social do trabalho e Competência

A origem do termo “competência” nos remete a antigos recônditos da história humana. A sua evolução se confunde com a evolução da própria espécie *Homo Sapiens*.

A história produtiva da humanidade se desenvolveu de forma desordenada desde os primórdios dos tempos. A competência exigida pela lei da sobrevivência transcende a questão física e organizacional, e perpassa pela capacidade cognitiva do homem de produzir e criar trabalho.

Os primeiros esforços para organização do trabalho foram decorrentes da passagem do estado nômade em que viviam os primeiros grupos humanos no planeta para o período civilizatório. Este período se caracterizou pela fixação definitiva do homem à terra. A preocupação com a defesa territorial obrigou a construção de impérios, cidades, moradias etc.

O surgimento do ser social delimita o extrato social, as funções e as atribuições dos homens de acordo com aquilo que podem produzir para o bem comum da sociedade e para sua própria sobrevivência. Nota-se, nesta etapa do desenvolvimento produtivo, o estado precursor daquilo que se denomina organização social do trabalho e a remuneração necessária por tais serviços prestados pelos subordinados. O início estruturado do trabalho sistematizado se estabelece a partir da Revolução Industrial.

Este advento veio nortear todo o processo produtivo de uma nova época, que normatiza a operacionalização da produção e a remuneração do trabalho, baseado em leis trabalhistas, ainda incipientes, mas, importantes para garantir a subsistência do trabalhador e a integridade mínima do trabalho humano.

A inovação do modo de produção exige uma nova abordagem na organização do trabalho baseada em novos preceitos em relação à gestão de pessoas dentro da organização. O aspecto extremamente mecanicista do trabalho passa a ser avaliado quantitativamente através da criação do método dos pontos, o qual estava relacionado ao registro de horas trabalhadas pelos operários durante um determinado período e em uma determinada escala de serviço (CHIAVENATTO, 1999 *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

O objetivo principal nesta época era reduzir os custos com a mão-de-obra, aumentar a produção e minimizar ao máximo a possibilidade de erro humano. Esse princípio se baseava na lógica da engenharia (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). O homem trabalhador era visto como uma máquina!

Pode-se identificar, neste período, o primeiro modelo de desenho de cargos, o Modelo Clássico. Este modelo “enfetizava as habilidades específicas para o desenvolvimento das tarefas” (GIL, 2001, p. 172). A simplicidade operacional das tarefas neste modelo objetivava melhorar a eficiência do trabalhador, favorecia a contratação de profissionais pouco qualificados e com menores salários, reduzia os custos com o treinamento e facilitava as atividades de supervisão.

Com o passar dos tempos, este modelo apresentou aspectos negativos e limitantes para o desenvolvimento do processo de trabalho. Suas tarefas simples e repetitivas realizadas em ambientes de confinamento logo desencadearam apatia, fadiga, desmotivação e diminuição da moral dos trabalhadores (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.14).

“Nas empresas, o trabalhador está deixando de ser um simples operador de botões. Significativamente, os (poucos) postos de trabalho que estão sendo criados exigem trabalhadores que sejam bem formados, treinados e qualificados.” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 35).

A partir de então, um novo panorama se inicia em relação à utilização dos cargos como referencial da gestão de pessoas. Devido às decepções advindas da aplicação do Modelo Clássico, “altamente técnico no início” (ALBUQUERQUE;

OLIVEIRA, 2001, p. 14), o foco central sofre alterações e um novo modelo de desenho de cargos surge: o Modelo Humanista.

Este modelo prioriza as habilidades nas relações humanas e os aspectos comportamentais observados no ambiente de trabalho, o indivíduo trabalhador é visto com uma pessoa humana que almeja crescimento profissional.

A variedade de habilidades, a identificação das tarefas e a importância das tarefas se combinam para criar o significado do trabalho, ou seja, para um ocupante de um cargo é imprescindível considerar o trabalho importante, valioso e meritório (ROBBINS, 2000).

Apesar da evolução sistematizada do processo produtivo e de seu controle por parte das leis trabalhistas, das mudanças estratégicas das organizações para se manterem competitivas e do investimento do trabalhador como capital humano pode-se observar deficiências significativas do sistema de gestão de pessoas baseado nos cargos.

A falta de flexibilidade do sistema, o conservadorismo dos sistemas de remuneração e sua confidencialidade, as recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho, a metodologia desatualizada na mensuração da realidade organizacional, a ausência de planos para as funções técnicas, a centralização das decisões na área de recursos humanos, o incentivo excessivo ao carreirismo, a falta de confiança nas informações obtidas na pesquisa salarial e a limitação da área de atuação das pessoas são fatores limitantes na hora de projetar o trabalho nas organizações (GIL, 2001).

Em face às inúmeras mudanças estruturais, tecnológicas, de processo e às exigências de mercado, de clientes etc, da atualidade pode-se verificar a complexidade do contexto competitivo em que se situam as organizações. A mudança da lógica de cargos para a lógica da competência começa a assumir importância significativa na vida organizacional.

Uma das primeiras mudanças promovida pela lógica da competência foi a remuneração por conhecimentos e habilidades. Seu objetivo principal foi programar uma estratégia de recompensa baseada nos conhecimentos e habilidades exigidas no trabalho (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997) e (BRITO, 2005). As pessoas tornaram-se capazes de realizar vários papéis e desenvolveram um entendimento mais amplo acerca do processo de trabalho (GIL, 2001). “A remuneração baseada em habilidades é quase sempre apresentada como um

abandono radical da estratégia tradicional de remuneração vinculada ao cargo” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 103).

Na retomada histórica da evolução do conceito de cargos para a gestão de pessoas e para a gestão de competências nas empresas pode-se identificar um marco neste processo que foi o surgimento do modelo japonês de gestão. Sua característica principal foi adotar um modelo em que o trabalho é realizado em equipe, de forma cooperativa e as tarefas não são prescritas de acordo com os postos de trabalho dos indivíduos (HIPÓLITO, 2000).

Associada à lógica da competência está a remuneração que se baseia nas competências que um indivíduo possui para executar variadas atribuições. O respectivo aumento salarial está diretamente relacionado a um processo de certificação e à eficácia no desempenho de tais atribuições ao invés de vinculados ao processo promocional (GIL, 2001). A constatação de mudança na classificação do perfil dos cargos e, conseqüentemente, nos critérios de avaliação de desempenho pode ser evidenciada abaixo:

O valor exato de um cargo específico tornou-se o fator crucial na determinação da remuneração. Como resultado, os sistemas baseados em pontos de medição de cargo, como a Metodologia Hay para Mapeamento de Perfil, que classifica o cargo baseando-se em três critérios principais: o conhecimento, a resolução de problemas e a responsabilidade [...] (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 99).

A Remuneração baseada em equipes de trabalho, de projeto, paralela e de parceria é útil nas trajetórias de mudanças desempenhadas pelos grupos multidisciplinares e transfuncionais que exigem procedimentos variados como definição de habilidades e competências, participação nos ganhos, avaliação 360 graus etc (GIL, 2001). Tudo isto é conseqüência da evolução e aplicação no ocidente dos conceitos do modelo japonês de gestão de pessoas pelos estudiosos americanos.

Como se pode concluir, o conceito de competência traz consigo distintos contextos econômicos e sócio-culturais que dependem de sua origem e de seu desenvolvimento no meio organizacional de cada região do globo terrestre. Porém, é provável que em breve, a lógica da competência irá assumir gradativa e definitivamente, através do conceito de espaços organizacionais, a ortodoxa noção de postos de trabalho decorrentes da noção de cargos (DUTRA, 2001).

Além disto, este espaço pode ter características temporais provisórias de acordo com a situação e necessidade de uso das competências profissionais, pois, “O emprego não é mais visto como um compromisso para toda a vida, mas como um contrato de desempenho que é continuamente renovado” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 30).

O exemplo mais evidente da constatação da necessidade de desenvolvimento das competências individuais para o exercício profissional é a definição mundial da UNESCO acerca do conceito de competência segundo o Relatório Delors (UNESCO Brasil, 2002). Seu conteúdo deixa clara a importância do desenvolvimento integral do indivíduo e sua capacidade de intervir na realidade de forma pró-ativa.

De acordo com as orientações básicas da UNESCO, o campo de atuação das competências deve ser:

O planejamento e a sua tradução em atos representam uma experiência desafiadora, sobretudo, de aprender a viver juntos, a respeitar diferenças, a colocar o serviço ao cidadão acima de tudo, o que pode ganhar o nome de regime de colaboração (UNESCO Brasil, 2002).

Este novo momento de mudança de paradigma em relação ao contexto da organização do trabalho nas empresas requer uma inovadora reflexão acerca dos novos conceitos e modelos de competências no recôndito organizacional.

O conhecimento, as habilidades, as atitudes e os valores, elementos que complementam o perfil de competências profissionais exigido aos novos trabalhadores, permeiam o consenso da maioria dos modelos mundiais de competência definidos nos grandes centros de excelência científica.

2.3.2 Definição da Lógica Competência

A evolução do conceito “competência” através dos tempos, no campo profissional, permeia uma lógica elementar que corrobora com a necessidade de desenvolvimento humano frente os desafios impostos pelo inconstante ambiente socioeconômico e político-cultural nos dias atuais.

De acordo com cada região do globo terrestre, as diferentes compreensões acerca da evolução humana no trabalho corroboraram para a construção de modelos específicos e variados sobre o assunto “Lógica Competência” em diversos aspectos do neoliberalismo.

O grupo de autores e colaboradores do Modelo de Competência Neoliberal aborda o assunto sob uma ótica que relaciona a aplicação da lógica competência à avaliação de desempenho e as estratégias de remuneração como elementos motivadores da ação funcional do trabalhador em benefício das vantagens de mercado almejadas pelas organizações (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), o desempenho superior de uma organização depende do significado circunstancial do conceito de competências, como se pode concluir:

[...] as competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN 1997, p. 107).

Brito (2005, p. 63), afirma que, neste modelo, a empresa “estimula o desenvolvimento de novas habilidades e passa a remunerar o trabalhador por atributos relacionados ao comportamento profissional...”

Acrescenta-se aos demais conceitos a definição de Lawler *apud* Albuquerque e Oliveira (2001, p. 18) que caracteriza as competências como “características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a *performance*”.

De acordo com Parry (*apud* WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 126) a definição de competência se traduz em:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1997, p. 126) “Competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização”. Para estes mesmos autores, “As competências devem ter

relação com as atividades principais, não com atividades de suporte ou apoio” e “[...] as competências devem ser certificáveis, isto é, medidas segundo certos padrões”.

Os estudiosos europeus como Le Boterf (2003), Perrenoud (2002), Zarifian (2001), entre outros, compõem um grupo de críticos e opositores do modelo neoliberal que enfatizam os aspectos processuais do desenvolvimento da lógica competência, no sentido essencial do desenvolvimento humano, visando proporcionar ao indivíduo uma formação integral e generalista no âmbito educacional, profissional e social.

O afastamento da lógica da competência em relação à lógica da ocupação se deve a plasticidade das competências que é a capacidade de “se reformular em função de oportunidades e de mudanças de situação profissional” (ZARIFIAN 2001, p 100).

Segundo Zarifian (2001), o ex-CNPF, atualmente denominado Medef, apresentou, através de relatório, o resultado de diversas jornadas internacionais ocorridas em Deauville, em outubro de 1998. Os estudiosos europeus que participaram destas jornadas chegaram à seguinte definição de competência:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Zarifian (2001, p. 68) insatisfeito com esta definição propõe um conceito mais amplo e com variadas dimensões sobre o assunto: “A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” *do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara*”.

O autor complementa a idéia da lógica competência com mais duas definições. A primeira se refere à lógica competência como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 68);

E a segunda trata a competência como:

a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN 2001, p. 74).

Outro estudioso desta linha de pensamento é Machado (2002, p. 145-146), que define o conceito “competência” da seguinte forma:

As competências constituem, portanto, padrões de articulação do conhecimento a serviço da inteligência. Podem ser associadas aos esquemas de ação, desde os mais simples até às formas mais elaboradas de mobilização do conhecimento, como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a capacidade de argumentação na defesa de um ponto de vista, a capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações-problema, de pensar sobre e elaborar propostas de intervenção na realidade.

Saraiva (*apud* ALLESSANDRINI, 2002, p. 164) define “competência” como a:

capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação dessa situação de forma proporcionalmente justa para com a necessidade que ela sugerir a fim de atuar da melhor maneira possível.

Ferreira (*apud* ALLESSANDRINI, 2002, p. 164) define “competência” como:

A qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. [Está relacionado à] oposição, conflito, luta.

Pode-se perceber um ponto comum entre as três definições conceituais acima. Todas destacam o processo de elaboração cognitiva como um elemento associativo no desempenho da habilidade de discernir em variados contextos situacionais, possibilitando o desenvolvimento de uma competência individual voltada para a resolução de problemas.

Segundo Alessandrini (2002), a perspectiva sistêmica da noção de competência se manifesta através de um conjunto articulado de variadas habilidades que operacionalizadas transformam determinado contexto e desenvolvem simultaneamente outras competências.

Em decorrência disto, deve-se reconhecer que existe constante movimentação do sistema, e por isto, reconhece-se “determinado aspecto ora como habilidade, ora como competência” (ALLESSANDRINI, 2002, p.165). Desta forma, “os conceitos de habilidades e competências apresentam especificidades conforme a ótica pela qual analisamos, de acordo com a posição que ocupam dentro do sistema” (ALLESSANDRINI, 2002, p.165).

O foco no qual estão inseridos estes conceitos depende da dinâmica do sistema, que exige constante diálogo entre a parte e o todo para o alcance do

melhor resultado, de acordo com o desafio a ser enfrentado pelo indivíduo. Estes conceitos concorrem entre si para a escolha do melhor procedimento durante um desafio laboral, e dependem da energia efetivo-cognitiva dispendida na execução desta articulação (ALLESSANDRINI, 2002).

Segundo Le Boterf (2003, p.12), “O saber combinatório está no centro de todas as competências. Se a competência é reconhecida por uma arquitetura combinatória, ela não poderia reduzir-se a um mero acúmulo de elementos constitutivos. [...] Quanto mais a pessoa ou a unidade sabe e pode combinar, mais aumenta sua competência”. Neste contexto, a competência somente existe se for entendida como um sistema, “uma organização estruturada que associa de modo combinatório diversos elementos” (LE BOTERF, 2003, p.61).

Le Boterf acredita também, que na prática profissional,

a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A lógica de integração dos saberes, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho (LE BOTERF, 2003, p.57).

Somente a existência de saberes ou de capacidades não qualifica um indivíduo como um profissional competente. A competência só existe efetivamente posta em ato e em determinado contexto. Desta forma, pode-se afirmar que normalmente existe a “competência de” ou a “competência para”. Ou seja, ela deve servir a um fim e a um contexto específico (LE BOTERF, 2003).

A percepção da lógica “competência” pelos estudiosos brasileiros agrega contribuições dos dois modelos anteriores, o neoliberal e o europeu. Desta forma, elementos referentes ao processo de remuneração estratégica das competências e aspectos processuais e ocupacionais da lógica competência fazem parte do modelo da competência brasileiro, que segundo Brito (2005), se denomina Modelo de Competência Misto.

A definição de competência utilizada por Levy-Leboyer (*apud Gramigna, 2002, p. 15*) corrobora com o pensamento de que se relaciona aos “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Gramigna complementa o conceito de competência exposto acima definindo parcialmente os elementos constituintes do conceito geral de competência. Ou seja, em relação às atitudes, ela define como: “A atitude é o início de tudo e o principal

componente da competência. Está relacionada como “querer ser e querer agir” (GRAMIGNA, 2002, p.18). O conhecimento “Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa” (GRAMIGNA, 2002, p.18). A habilidade é definida como: “Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos” (GRAMIGNA, 2002, p.19).

Fleury *apud* Dutra (2001, p. 25) estabelece o conceito de competência das pessoas definindo-o como “Saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Outro autor que compõe o grupo dos pensadores brasileiros é Resende (2000), o qual afirma que “Competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidade, interesse, vontade” (RESENDE, 2000, p. 32).

Dutra *apud* RESENDE (2000, p.30) afirma que “Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”. Este conceito pode ser mais uma vez ratificado em Dutra (2001, p.26) quando ele enfatiza que “O indivíduo é avaliado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa”.

Associada a idéia subjacente de resultado a lógica competência, segundo Dutra, também está atrelada à idéia de entrega. “O crescimento das organizações e atividades de serviço tem feito surgir uma nova maneira de indicar resultado de competência: *entrega*” Dutra (2001 p.33).

Para este autor o conceito de competência pode ser definido das seguintes formas: “Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos.” Dutra (2001 p.33); e, “Competência: é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesse – no todo ou em parte – com obtenção de resultados” Dutra (2001 p.38).

2.3.3 Modelos e Tipologias

O Modelo de Competência Neoliberal tem sua origem nos Estados Unidos em um momento de mudanças significativas na economia do país. “Entre mais de 500 grandes e médias empresas norte-americanas pesquisadas, 91 por cento tinham alterado significativamente sua cultura organizacional” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 14).

Segundo Brito (2005), este modelo apresenta relação direta entre competência e salário, em decorrência da complexidade das mudanças ambientais identificadas pelo significativo percentual de empresas que mudaram sua cultura organizacional nos Estados Unidos.

Brito (2005) identifica as mudanças na cultura organizacional das organizações neoliberais enumerando a inclusão de estruturas mais horizontalizadas na empresas, ou seja, diminuição dos níveis hierárquicos com o objetivo de proporcionar maior autonomia aos indivíduos e às equipes de trabalho, fazendo-os se sentirem mais responsáveis pelos resultados empresariais alcançados.

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1996), o mundo permanece sempre em mudanças. Porém, atualmente, estas transformações apresentam três características específicas que identificam uma realidade nova e permanentemente mutante: De acordo com os referidos teóricos,

a mudança nos dias de hoje parece totalmente *imprevisível*. [...] Uma segunda característica da mudança nos dias de hoje é que ela define um estado, não um evento. [...] Ou seja, as transformações que vivemos nos levam a um estado *incessante* de mudança. [...] “E terceiro, esse estado de mudança é hoje virtualmente *incontrolável*, na medida em que nenhum indivíduo em particular pode efetivamente controlar seu ritmo, suas causas e seus efeitos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1996, p. 31).

Este Modelo Neoliberal se fundamenta na remuneração por competências como elemento motivador principal do processo produtivo. “A remuneração é uma das ferramentas mais eficazes de que dispomos atualmente para motivar uma empresa em processo de mudança” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 09).

Outros autores também compactuam com a idéia acerca da remuneração por competências dizendo...

Sabemos que a remuneração é tanto uma alavanca para a mudança como um fator de sustentação para que ela ocorra de forma consistente. Também sabemos que a remuneração por habilidades e a remuneração por competências podem constituir-se em outra alavanca, uma alavanca do conhecimento organizacional (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 15).

Para ratificar o pensamento neoliberal exposto acima, se pode afirmar que “[...] um programa de remuneração bem feito, que esteja plena e adequadamente alinhado com os valores e a cultura da empresa, faz maravilhas pela auto-estima e vontade de aprender, para não mencionar o desempenho” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 19).

A mudança na cultura das organizações norte-americanas se estrutura em uma nova abordagem decorrente da valorização do conhecimento humano como capital intelectual e acredita-se que,

[...] a solução não está em simplesmente sucatear o programa antigo e substituí-lo por um novo, mas em integrar a remuneração com as outras mudanças organizacionais e alinhá-la com os demais processos de recursos humanos da empresa (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 15).

Neste modelo, a valorização das competências inicia-se com a valorização das habilidades focadas no conhecimento especializado, ultrapassa as competências interpessoais e se re-significa com a valorização do indivíduo que aplica os conhecimentos adquiridos e desenvolve atitudes de autodesenvolvimento que agregam valor aos resultados das organizações (BRITO, 2005).

“As competências de solução de problemas incluem a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas para tratamento destas informações, visando gerar resultados apropriados, com eficácia e eficiência” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 137).

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 15) “[...] o pagamento é uma parte importante do processo de mudança, mas somente se for encarado em relação a seu impacto”. O impacto referido acima mobiliza habilidades, conhecimentos e valores que transformam o clima organizacional através de atitudes pró-ativas que agregam valor à empresa, e conseqüentemente, melhoram o desempenho funcional.

Neste Modelo, a motivação dos funcionários das organizações decorre da remuneração por resultados, da participação nos lucros, da negociação de benefícios flexíveis, da participação acionária etc. O funcionário reúne esforços para atingir as metas propostas pela organização em tempo hábil, procurando atingir resultados eficazes que sejam valorizados pela organização e lhes rendam pontos positivos na avaliação de resultados (BRITO, 2005). São peças do atual programa de benefícios: assistência médica, benefícios de aposentadorias, seguro de vida e planos de invalidez, políticas de férias e feriados, dentre outros benefícios (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

“As organizações não apenas estão oferecendo uma gama mais ampla de benefícios, mas, em muitos casos, também estão permitindo que seus funcionários escolham os benefícios que desejam” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 169).

Os conceitos fundamentais para a sustentação deste modelo são definidos de acordo com: “a habilidade técnica, gerencial e comportamental; bloco de habilidades; habilidade básica ou bloco básico; nível de proficiência; forma de apresentação, descrição e plano estratégico de habilidades; carreira; certificação e polivalência” (BRITO, 2005, p. 64).

Segundo os estrategistas desta linha de pensamento, as organizações que almejam se manter competitivas devem encarar a questão salarial como investimento em longo prazo e não como um custo desnecessário (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

A organização, para suprir estrategicamente, as demandas futuras do mercado, com eficácia e eficiência, precisa construir uma lista de competências e habilidades para nortear o processo de avaliação funcional, dentro da empresa, e poder atender as expectativas de seus colaboradores (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997). Para esses especialistas...

O grande mérito do processo de alinhamento de competências é prover um mapa simples e claro sobre as necessidades de capacitação, educação e desenvolvimento. O modelo garante o essencial: que essas necessidades estarão alinhadas com o direcionamento estratégico da empresa (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 146).

Os tipos de competências definidos pelo grupo de colaboradores do modelo neoliberal estão atrelados ao eixo central da lógica competência e destacam os aspectos do desempenho e dos resultados associados ao âmbito estratégico da remuneração nas organizações.

Como exemplo, pretende-se fazer um *link* entre a noção precursora de cargo com a nova lógica da competência segundo os autores Wood Junior e Picarelli Filho (1997) que definem as Competências Fundamentais em função de Recursos Humanos.

Estes autores definem as Competências Fundamentais para Recursos Humanos em relação às funções de consultor interno para mudança organizacional, de instrutor de treinamento e de gerente de recursos humanos.

Para cada função de Recursos Humanos acima citados, os autores identificam quatro tipos de competências: as competências técnicas, as competências de negócios, as competências interpessoais e as competências intelectuais (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997).

Segundo Brito (2005), o modelo europeu de competências, discutido sobre a ótica crítica humanística, é oriundo da França e da Suíça. Tem como representantes principais, Zarifian, Hirata, Perrenoud, Thurler, entre outros.

A noção de competência, neste modelo, extrapola o conceito Neoliberal, pois retrata o desenvolvimento integral do indivíduo de forma plena (BRITO, 2005). Ou seja, o desenvolvimento do indivíduo vai além do resultado financeiro da aplicação prática da competência profissional e perpassa por todo o processo educativo de desenvolvimento dos saberes e das competências necessárias para a transformação da sociedade a partir de mudanças internas nos indivíduos. “As ciências precisam servir às pessoas e a organização da escola deve visar, primordialmente, ao desenvolvimento das competências individuais” (MACHADO, 2002, p.139).

Um dos autores deste modelo comprova e critica o sistema de remuneração por competências do modelo neoliberal, pois afirma que:

Convém ser prudente sobre a criação de uma política de remuneração baseada nas competências. Enquanto um sólido domínio das práticas de avaliação não estiver adquirido, é preferível não se precipitar na confusão dos dispositivos existentes. Várias pesquisas confirmam isso. No Canadá, 25% das empresas que utilizavam um modo de remuneração por competências em 1980 o havia abandonado em 1985. Em 1986, a Motorola abandonava um sistema de remuneração por competências concernente a dois mil empregados de produção do setor e telefonia celular (Stonge, 1999). Na ausência de um conceito de competência verdadeiramente operatório, a articulação competência-remuneração continuará sendo uma operação arriscada: como, por exemplo, remunerar as competências quando são definidas em traços de personalidade? A inutilidade da abordagem coincide com sua subjetividade (LE BOTERF, 2003, p.196).

A tipologia adotada pelos autores do Modelo de Competência Crítico-Humanista apresenta características próprias, pois tratam o assunto sob uma ótica sistêmica, processual e complexa. Optam por uma formação educacional que procura desenvolver o cidadão de forma integral, com características pró-ativas fazendo-o um agente transformador da vida social.

O primeiro deles é Zarifian (2001), que apresenta as competências técnicas como uma evolução do desenvolvimento da dimensão gerencial da qualificação. Associa também competência a polivalência que não é nada mais que “*ampliação da envergadura da competência da pessoa*” (ZARIFIAN, 2001, p.139).

Define competência de serviço como um conjunto de atos profissionais capazes de saber e de prever os impactos diretos e indiretos sobre o modo como o produto, bem ou serviço terá em relação aos benefícios oferecidos aos seus destinatários ou clientes Zarifian (2001).

Além disto, a lógica competência enfocada por Zarifian (2001), se complementa por mais três conceitos de competências: a competência social, a competência do saber-ser e as competências civis.

A competência social e a competência do saber-ser enfatizam “o comportamento e as atitudes. Ou seja, a maneira como um indivíduo apreende seu ambiente “em situação”, a maneira como “se comporta”” (ZARIFIAN, 2001, p.146). As competências civis se referem à solidariedade espontânea na ação e à cooperação “manifestada nas atividades profissionais ou associativas, está sempre *ligada ao sentido compartilhado de uma sorte comum*” (ZARIFIAN, 2001, p.163).

Segundo Le Boterf (2003), sua tipologia apresenta significativa diversidade de competências. A competência dos saberes teóricos possibilita a compreensão da noção de mundo a partir de um entendimento cognitivo da realidade em que está inserida a pessoa, conforme se observa a seguir:

servem para entender: um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo. Visam a descrever e a explicar seus componentes ou sua estrutura, a depreender suas leis de funcionamento ou de transformação, a entender seu sentido, sua razão principal (LE BOTERF, 2003, p.95).

As condições contextuais em que o indivíduo está sujeito se referem à competência dos saberes do ambiente: “conjunto de saberes que se referem ao contexto no qual o profissional intervém. [...] É o saber que trata dos dispositivos sociotécnicos nos quais o profissional age” (LE BOTERF, 2003, p.97).

Outra competência fundamental para o processo de desenvolvimento integral do indivíduo é a competência dos saberes procedimentais: De acordo com Le Boterf (2003):

Esses saberes operatórios descrevem procedimentos, métodos, modos operatórios, isto é, encadeamentos explícitos de operações ou séries ordenadas de ações orientadas para a realização de um objetivo determinado (LE BOTERF, 2003, p.99).

Para Le Boterf (2003), a competência do saber-fazer ou capacidades operacionais apresenta aspectos importantes na exteriorização da ação no comportamento humano. Para melhor compreensão destes aspectos sugere-se o quadro seguinte:

Competências dos saber-fazer	Conceitos
Formalizados	<ul style="list-style-type: none"> • “São constituídos por condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina.”(LE BOTERF, 2003, p.101).
Empíricos	<ul style="list-style-type: none"> • “É o saber oriundo da ação. Compreende as lições tiradas de experiência prática.” (LE BOTERF, 2003, p.102).
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • “Eles correspondem a operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e a realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção.” (LE BOTERF, 2003, p.105).

Quadro 3 - Competências dos saber-fazer

Fonte: Adaptado de Le Boterf 2003.

Segundo Le Boterf (2003), atualmente, as competências comportamentais estão ascendendo em importância no âmbito profissional e no mercado empresarial. O autor as reconhece como pertencentes à capacidade de escutar, as atitudes de

acolhimento, a iniciativa pessoal, a tenacidade e a autoconfiança. “O profissionalismo não é somente uma questão de saber-fazer. Ele também tange ao saber ser.” (LE BOTERF, 2003, p. 125).

Le Boterf (2003) acredita que é necessária prudência em relação à noção de saber ser, pois, a personalidade dos indivíduos é resultado decorrente de determinada situação específica. Desta forma, “É, pois, preferível abandonar os raciocínios em termos de saber ser ou, mais precisamente, converter o saber ser em exigências de saber agir.” (LE BOTERF, 2003, p.126).

Compactuando com a idéia de competência elaborada por Perrenoud, Machado (2002, p.144) afirma que as competências podem ser classificadas em competências básicas ou fundamentais, ou seja: Capacidade de expressão em diferentes linguagens; Capacidade de compreensão de fenômenos físicos, naturais e sociais; Capacidade de referir os conceitos disciplinares a contextos específicos, enfrentando situações-problema; Capacidade de argumentar, de negociar significados, buscando acordos por meio do discurso; Capacidade de projetar ações, de pensar propostas de intervenção solidária na realidade.

Apesar das mudanças inovadoras no modelo de gestão de pessoas em relação à dimensão comportamental e ao sistema de remuneração, os modelos acima não contemplam os disparates existentes entre os objetivos econômicos do modo de produção capitalista e os anseios da classe trabalhadora. Para Brito (2005):

Os avanços do início da instalação do novo modelo aos poucos vão se transformando em decepção, na medida em que as pesquisas constatarem que o modelo socioeconômico é mais poderoso que o movimento a partir de mudanças pessoais (BRITO, 2005, p. 69).

Na intenção de buscar o equilíbrio necessário entre os aspectos fundamentais dos modelos citados acima, no Brasil, os estudiosos do assunto nos grandes centros urbanos, elaboraram uma abordagem complementar sobre o tema. As premissas do novo Modelo, chamado de Modelo Misto Brasileiro, propõem uma reflexão sobre os conceitos de gestão do conhecimento e de competências no âmbito organizacional brasileiro.

Visando as mudanças necessárias para encarar o desafio de propor e de fundamentar um novo modelo de gestão de competências no Brasil, alguns teóricos e consultores empresariais participaram da sua construção. As contribuições de Gramigna e Dutra para este modelo sofreram influência da escola americana,

enquanto Fleury e Resende associaram fundamentos teóricos da escola francesa para o enriquecimento deste (BRITO, 2005).

As inferências tipológicas referentes ao modelo de competência brasileiro caracterizam o eixo principal desta lógica, incluindo os aspectos básicos, que, segundo estes autores, complementam o âmbito conceitual da lógica “competência do modelo misto”. Estes aspectos básicos se referem ao pragmatismo referente à avaliação de desempenho e conseqüentemente, a estratégia de remuneração como elemento extrínseco e motivador da lógica competência no indivíduo trabalhador. Em contrapartida, abordam sistemicamente os aspectos sócio-culturais que são direta e/ou indiretamente relacionados à noção de competência.

Segundo Dutra (2001), as competências dos indivíduos são identificadas como competências dos eixos profissionais e estão classificadas em competências que dão suporte ao negócio (área administrativa), em competências tecnológicas e competências mercadológicas.

Dulewicz (*apud* GRAMIGNA, 2002, p. 16) relaciona outras competências a seguir:

Intelectuais: Visão estratégica; Capacidade de análise e avaliação; e, Planejamento e organização;

Interpessoais: Coordenação de equipes; Persuasão; Espírito de decisão; Sensibilidade interpessoal; e, Comunicação oral;

Adaptabilidade: Flexibilidade; e, Facilidade para mudar de contextos;

Orientação para resultados: Energia e iniciativa; Desejo de triunfar; e, Sentido de negócios.

Resende (2000, p. 58-59) apresenta diversas categorias de Competências que se pode visualizar no quadro abaixo:

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Competências técnicas	Domínio de apenas determinados especialistas.
Competências intelectuais	Relaciona-se com a aplicação de aptidões mentais.
Competências cognitivas	Associação de capacidade intelectual com domínio de conhecimento.
Competências relacionais	São habilidades práticas de relações e interações.
Competências sociais e políticas	Envolvem simultaneamente relações e participações na atuação em sociedade.
Competências didático-pedagógicas	Referem-se à educação e ao ensino.
Competências metodológicas	Referem-se ao uso de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos”.
Competências de lideranças	Reúnem habilidades pessoais e conhecimentos técnicos para influenciar e conduzir pessoas para diversos fins na vida profissional ou social.

Quadro 4 – Categorias de Competências segundo Resende (2000).

Fonte: Adaptado de Resende 2000.

As “Competências empresariais e organizacionais são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras:

Core Competencies ou competências essenciais/ principais de gestão empresarial, comum a todas as áreas ou a um conjunto delas; Competências de gestão: são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades afins e de apoio das empresas; Competências gerenciais: são capacitações mais específicas da competência da gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão; Competências requeridas pelos cargos: são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa” (RESENDE, 2000, p. 59 - 60).

Este autor define as competências, pessoais ou essenciais, em: competências do conhecimento; competências técnico-operacionais específicas; competência

intelectual; competência emocional; competência espiritual; competências físicas; e, competências de vida (RESENDE, 2000).

Baseado na pesquisa conceitual sobre competências, modelos e tipologias, sugere-se a inclusão do quadro adaptado abaixo, que resume as principais idéias sobre o assunto.

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros e observáveis ligados à natureza humana que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991)	“Capacidade de apreciar, de resolver e de fazer determinada coisa”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993)	“Refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que referencia seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho laboral.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994)	O desenvolvimento de competências compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos. Uma pessoa competente age adequadamente em seus afazeres.	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996)	São conhecimentos habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho que pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996)	Sua noção é construída a partir do significado do trabalho e pode implicar na aquisição de atributos.	Formação e interação.
9. Bruce (1996)	Competência é o resultado final da aprendizagem de um indivíduo.	Aprendizagem e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.

7 No item ênfase, consideram -se não apenas o conceito apresentado mas outras referências complementares constantes da obra do autor correspondente.

8 Durand teve com base o trabalho de Pestalozzi que considerava como chave para o prendizado os “três Hs” – *head, hand, heart* (*apud* Ribeiro e Guimarães, 1999).

continuação...

Autor	Conceito	Ênfase
13. Durand (1998)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes necessários à um fim específico.	Formação e Resultados.
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções”.	Ação e resultado.
15. Dutra <i>et al.</i> (1998)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da empresa, e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000)	É mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e capacidades em estoque, agregando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.	Formação, resultados, dinamismo.
19. Davis (2000)	As competências descrevem de forma holística a aplicação e a integração de habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho .	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001)	É uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto profissional preciso. Deve-se identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	São conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Formação e desempenho.

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2001, P. 27-29.

Quadro 5 - Conceitos de Competências.

Para Bitencourt (2001, p. 230), o conceito de competência deve ser entendido como “o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização)”.

Segundo o relatório Delors da UNESCO, as orientações básicas da lógica competência identificam os seguintes tipos de competências: Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. (UNESCO Brasil, 2002). Estas competências constituem os quatro pilares da educação para o século XXI e

representam o desafio das instituições de ensino-aprendizagem nas quais as Universidades Corporativas também contemplam o universo das organizações que aprendem.

2.3.4 Desenvolvimento de Competências Gerenciais

O desenvolvimento de competências gerenciais depende do alinhamento entre a estratégia adotada para o desenvolvimento de competências organizacionais e a trajetória da organização. Além disto, os desafios, os obstáculos e o aumento de responsabilidades provenientes das experiências vividas provocam o desenvolvimento de novas competências gerenciais (BITENCOURT, 2006).

Segundo Barry (1974), o desenvolvimento das características humanas ocorre através da experiência que, associada à reflexão e ao ajustamento de um esquema mental, contribui para a construção de um conhecimento indispensável à evolução empresarial. O conhecimento adquirido através da experiência deve ser planejado através de um “programa”, baseado inicialmente, em pequenos desafios, em uma seqüência estruturada de acordo com o grau hierárquico de complexidade das situações enfrentadas, e do equilíbrio no trabalho entre as partes e o todo durante a progressão da função administrativa.

Para Ruas (2001), “trata-se de programas que conseguem “internalizar” e construir uma estratégia de gestão adaptada à suas condições”. O sucesso desta iniciativa está associado à capacidade de internalização das estratégias escolhidas, agregadas à competência dos gestores no domínio de processos de aprendizagem de novos métodos, “*mesmo que em muitos casos esse processo de aprendizagem não seja explícito e sistemático*” (RUAS, 2001, p. 246).

A valorização de experiências passadas prepara os gestores para futuros desafios caracterizando o *aprender fazendo* como uma ferramenta que qualifica o desenvolvimento de competências gerenciais em uma perspectiva inovadora (BITENCOURT, 2006).

Constata-se então, que o *saber* (conhecimentos) pode ser apreendido através da participação em cursos, oferecidos dentro ou fora das organizações, enquanto o *saber-fazer* (habilidades) e o *saber-agir* (atitudes) se aprimoram por

meio do auto desenvolvimento durante a convivência com os colegas de equipe laboral (BITENCOURT, 2006).

Para Motta (1986, p.28):

A experiência adquirida em serviço é valiosa para o dirigente. A observação, pelo indivíduo, de práticas gerenciais – boas e más – na solução de problemas e na condução dos destinos da empresa ajuda a formar atitudes e valores sobre o trabalho gerencial. Por outro lado, no exercício das funções gerenciais a experiência pode ser enriquecida por contatos externos constantes, trabalhos em grupo, rotatividade em cargos gerenciais e, sobretudo, na aceitação de comentários avaliativos de superiores, colegas e subordinados. A experiência individual de trabalho deve ser conhecida por outros, inclusive para que possam reavaliar a sua própria.

Ruas (2001) destaca a experiência como um elemento central do aprendizado no campo gerencial. Enfatiza também, que o desenvolvimento de competências coletivas é um complemento, complexo e abrangente, do desenvolvimento de competências individuais.

Outro aspecto importante para o desenvolvimento de competências gerenciais é a noção de saber lidar com eventos inesperados conforme afirmam Zarifian (2001) e Boterf (2003).

Segundo Zarifian (2001), para se saber lidar com eventos inesperados é preciso compreender e enfrentar a noção de incidente. O imprevisto, o não programado pertencem a um estado aleatório de ocorrências que exige do indivíduo a mobilização de recursos para resolução de novos problemas em novas situações. Enfrentar situações imprevisíveis implica em desenvolver novas competências, competências necessárias para suprir novas demandas que surgem diariamente na organização.

Ruas (2001, p. 249), afirma também, que a competência é colocada à prova através dos...

Desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nestas circunstâncias, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência.

Boterf (2003) vai além. Para que uma competência se revele e exista verdadeiramente é preciso encarar o imprevisto e antecipá-lo:

Diante dos imprevistos e das contingências, diante da complexidade dos sistemas e das lógicas de ação, o profissional sabe tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir a contingências, a panes ou a avarias, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades. O saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo (BOTERF, 2003, p. 38-39).

Segundo Boterf (2003), o gerenciamento da profissionalização deve ser redimensionado através de um processo de orientação para a construção de competências. O sentido e a influência subjetiva devem guiar o processo de desenvolvimento de competências, ambos, sujeitos à fixação coletiva de uma meta comum que serve de motivação para o desenvolvimento de novas competências.

Outro aspecto importante enfatizado por Bitencourt (2006) comprova que a aplicação de estratégias e de procedimentos práticos no desenvolvimento de competências pode ocorrer sem a utilização de um programa formal. “O que determina a qualidade do desenvolvimento de competências são as estratégias e as articulações efetuadas pela empresa ao longo de sua história (processo)” (BITENCOURT, 2006, s/p.).

Bitencourt (2001) identifica três perspectivas da aprendizagem organizacional que contribuem com o desenvolvimento de competências. São elas:

- Perspectiva Social – refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da diversidade de experiências, observa-se a atuação e/ou solução de problemas tendo como base as vivências anteriores.

- Perspectiva Dinâmica – voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e construção de novas situações que promovem a formação e aplicação de novas competências.

- Perspectiva Estratégica – resgata a importância em articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências no intuito de sistematização de práticas mais efetivas (BITENCOURT, 2001, p. 60-61).

Compactuando com as idéias de Zarifian (2001) e Boterf (2003), Bitencourt (2006, s/p.) afirma que: “Se o elenco de competências adquiridas dá conta da situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem”.

2.3.5 Funções Gerenciais

No ocidente, mais precisamente na Europa, com o repensar das concepções sobre organização e gerenciamento do trabalho (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001 p. 14) e com a evolução da abordagem sociotécnica surge o Sistema de alto desempenho. Nele, os sistemas de papéis se alternam e ocorrem novos delineamentos organizacionais dos cargos nas organizações. “Cada empregado desenvolve um grande número de habilidades, e as diferentes tarefas confiadas à equipe são executadas pelo sistema de rodízio. Essa é que decide quem irá executá-las” (GIL, 2001 p. 174).

Nos horizontes brasileiros a noção da ocupação dos cargos organizacionais também está sofrendo mudanças fundamentais. Segundo Dutra (2001, p. 28):

É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. A esse processo chamaremos de ampliação do espaço ocupacional [...] A ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.

Diante de tão complexas mudanças no contexto organizacional, a função gerencial precisa também de novos entendimentos acerca das exigências do mercado, frente a diversas características, tanto das empresas, como dos consumidores. Estes entendimentos são almejados com a disseminação de novas práticas de avaliação:

Como muitas mudanças organizacionais, a mudança para um processo de avaliação de 360 graus pode ser um choque, tanto para funcionários como para gerentes – especialmente quando companheiros de trabalho e subordinados estão envolvidos no processo de avaliação (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 235).

Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (1996), a função gerencial se resume no entendimento de um conjunto de valores, pressupostos e artefatos culturais definidos, que identificam a gestão de pessoas em uma organização. A isso eles chamam de Estilo Gerencial que está imbuído dos seguintes elementos: “os processos decisórios, a relação entre líderes e liderados e a postura diante da mudança” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1996, p. 130).

A abordagem crítica, em relação à ilusória imagem romântica, de que o trabalho do executivo é fruto de harmoniosa função gerencial é tema de estudo de Mintezberg (1977).

Este pesquisador identifica dez papéis do gestor através da descrição de várias condutas comportamentais identificadas durante a função gerencial. Segundo ele, a formalidade da autoridade do gestor origina três papéis interpessoais identificados através da imagem do chefe, da liderança e da função de contato do executivo. Estes três papéis citados dão origem a mais três papéis informacionais denominados: monitor, disseminador e porta-voz. Estes últimos papéis agregados àqueles capacitam o gestor a exercer mais quatro papéis decisoriais chamados de: empreendedor, manipulador de distúrbios, locador de recursos e navegador.

O quadro abaixo procura significar cada um desses papéis para melhor compreensão das funções gerenciais.

PAPÉIS DO GESTOR		SIGNIFICADO
INTERPESSOAIS	IMAGEM DO CHEFE	<ul style="list-style-type: none"> • Associada ao desempenho de obrigações cerimoniais.
	LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo trabalho de todos os subordinados.
	CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> • Objetiva estabelecer uma rede de informações.
INFORMACIONAIS	MONITOR	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta buscar informações através de sua rede de contatos pessoais.
	DISSEMINADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir diretamente a seus subordinados informações privilegiadas.
	PORTA-VOZ	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar algumas informações a pessoas de fora da sua unidade.
DECISORIAIS	EMPREENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Promover voluntariamente as mudanças na organização.
	MANIPULADOR DE DISTÚRBIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Responder sob pressão as interferências de grande intensidade.
	LOCADOR DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Decide quem obterá o que na organização e autoriza a tomada de decisões importantes.
	NAVEGADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Refere-se à função de negociador.

Quadro 6 - Papéis gerenciais segundo Mintzberg 1977.

Fonte: Adaptado de Mintzberg 1977.

Dentre os papéis identificados acima por Mintzberg (1977), o que apresenta maior dificuldade para o trabalho em equipe são os papéis informacionais.

A verdadeira dificuldade reside nos papéis informacionais. Sem uma total participação na informação administrativa – e, como indiquei anteriormente, ela é fundamentalmente verbal – a equipe administrativa não funciona (MINTZBERG, 1977, p. 11).

De acordo com a especificidade da função gerencial os gestores priorizam determinadas funções em relação a outras:

- Os executivos do setor de vendas parecem gastar mais tempo com os papéis interpessoais, o que talvez seja um reflexo da natureza extrovertida da atividade de marketing.
- Os executivos do setor de produção dão relativamente mais atenção aos papéis decisoriais. O que talvez reflita sua preocupação com a eficiência do fluxo de trabalho.
- Os executivos do setor de pessoal empregam a maior parte de seu tempo com os papéis informacionais, por serem especialistas que dirigem departamentos que orientam outros setores da organização (MINTZBERG, 1977, p. 11).

Segundo Mintzberg (1977), a descrição do trabalho administrativo pressupõe uma série de ações gerenciais que se fundamentam em habilidades como: desenvolver o relacionamento interpessoal; realizar negociações; estimular a motivação de seus subordinados; resolver conflitos; construir um sistema informal de informações gerenciais e difundi-las posteriormente; decidir em condições de excessiva incerteza; e distribuir recursos.

2.3.6 Competências Gerenciais

A busca incessante pelo alto rendimento está calcada na gerência participativa que proporciona ao trabalho um desenho desafiador, interessante e motivador que modifica o ambiente laboral. Além disto, a transformação tecnológica, as parcerias para a prosperidade, o alinhamento estratégico, o domínio do gerenciamento das mudanças, a criação das organizações que aprendem e o novo espírito da liderança complementam este novo perfil de competências exigido às organizações do futuro (BAND, 1997).

Gramigna (2002, p. 62) afirma que:

As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

As competências gerenciais podem contribuir de forma efetiva no ambiente organizacional e se pode aplicá-las de forma coletiva no trabalho em grupos, em células-autônomas, grupos-tarefa, colegiados e comitês, conforme afirmam Wood Junior e Picarelli Filho (1997).

Spencer e Spencer (1993 *apud* Bitencourt e Moura 2006, p. 5) afirmam que “existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos - que precisam ser investigados para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão”.

Corrêa (2004) adotou o seguinte conceito de Competências Gerenciais:

Entende-se por competências gerenciais, para efeito de análise da presente pesquisa, um saber agir legitimado, traduzido com a capacidade dos dirigentes integrarem recursos diversos e heterogêneos, tanto incorporados como do ambiente, materializado em uma ação ou encadeamento de ações que propiciem a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências gerenciais (Lê Boterf; Ruas *apud* Corrêa, 2004, p.96).

Frandt *apud* Wood Junior e Picarelli Filho (1977), afirma que existem quatro grandes grupos de competências gerenciais, três fundamentais e uma de apoio. As competências fundamentais são: as competências interacionais; as competências de solução de problemas e as competências de capacitação; enquanto as competências de apoio são as competências de comunicação.

Segundo esta tipologia, as competências interacionais são as “competências que envolvem interação com líderes, pares e liderados. Incluem a capacidade de relacionamento e a capacidade de liderança” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1977, p. 135).

Em um mundo em que a regra geral é a complexidade, a capacidade de liderança está vinculada à capacidade de se relacionar com o outro. Kotter (1992, p. 29) sugere alguns atributos para a liderança em cargos de alta administração, tais como: a importância das “Relações na empresa e no setor” que se refere ao “amplo conjunto de sólidas relações na empresa e no setor” e as seguintes “Capacidades e habilidades [...] Fortes habilidades interpessoais (capacidade de desenvolver boas relações de trabalho com rapidez, empatia, capacidade de “vender”, sensibilidade em relação às pessoas e à natureza humana)”.

As competências de solução de problemas incluem a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas para treinamento dessas informações, visando gerar resultados apropriados, com eficácia e eficiência. Dentre elas tem-se: a competência para a capacidade de percepção; a competência para capacidade de planejamento e organização; e finalmente a competência para tomar decisões (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997).

As competências de capacitação para a solução de problemas englobam diferentes situações e exigem variados comportamentos, como se pode verificar abaixo:

Envolvem tanto a orientação para a ação como a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças [...] A flexibilidade e a adaptabilidade a mudanças envolvem os seguintes comportamentos: saber trabalhar com situações novas, trabalhar sobre pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com *feedback* e resolver conflitos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997, p. 135).

Dentre as competências gerenciais de apoio têm-se as competências de comunicação que envolve a comunicação oral e escrita. Atualmente dominar os processos de comunicação e a capacidade de compreender o outro são requisitos fundamentais para o trabalho gerencial (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1997).

Segundo Le Boterf (2003), o profissional preparado, para enfrentar a complexidade do mundo organizacional, apresenta as seguintes competências gerenciais, conforme o quadro a seguir:

O profissional: aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.	<ul style="list-style-type: none"> • Saber agir e reagir com pertinência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber o que fazer; ✓ Saber ir além do prescrito; ✓ Saber escolher na urgência; ✓ Saber arbitrar, negociar, decidir; ✓ Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
	<ul style="list-style-type: none"> • Saber combinar Recursos e mobilizá-los em um contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber construir competências a partir de recursos; ✓ Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Saber transpor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; ✓ Saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”; ✓ Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar; ✓ Saber determinar e interpretar indicadores de contexto; ✓ Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
	<ul style="list-style-type: none"> • Saber aprender e aprender a aprender 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber tirar as lições da experiência, saber Transformar sua ação em experiência; ✓ Saber descrever como se aprende; ✓ Saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
	<ul style="list-style-type: none"> • Saber envolver-se 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber envolver sua subjetividade; ✓ Saber assumir riscos; ✓ Saber empreender; ✓ Ética profissional.

Quadro 7 – O profissional que sabe administrar uma situação complexa.

Fonte: adaptado de Le Boterf 2003.

Ampliando a variedade de competências para a área gerencial, Leboyer (*apud* GRAMIGNA, 2002, p. 16), apresenta a seguinte relação de competências gerenciais: Comunicação verbal e escrita; Capacidade para resolução de problemas; Planejamento e organização; Delegação; Formação de equipes; Sensibilidade; Uso da autoridade com responsabilidade e bom senso; Tenacidade, persistência; Habilidade negocial; Capacidade de análise e síntese; Sensatez;

Criatividade; Aceitação de riscos; Decisão; Conhecimento técnico; Energia; Amplitude de interesses; Iniciativa; Tolerância ao stress; Adaptabilidade; Autonomia; e, por fim, Ética.

O Modelo de características do trabalho se baseia “na contínua mudança e revisão do cargo como responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho” (Gil, 2001, p. 172). Este modelo favorece o *enriquecimento do trabalho* e ao mesmo tempo proporciona novo mecanismo de motivação baseado na variedade de habilidades, na identidade ou identificação da tarefa, na significância ou importância da tarefa, na autonomia e no *feedback* (GIL, 2001; ROBBINS, 2000).

Enquanto a remuneração por habilidades pode provocar verdadeira revolução do conhecimento entre os cargos operacionais, a remuneração por competências tem o potencial de causar o mesmo efeito entre cargos gerenciais e executivos (Wood Junior; Picarelli Filho, 1997, p. 15).

A área de Educação Física carece de referências sobre o assunto competências gerenciais na literatura específica. Porém, Poit (2006) identifica algumas habilidades e aptidões que um gestor de eventos desportivos deve ter para obter sucesso em seu trabalho gerencial.

Segundo Poit (2006), um gestor de eventos desportivos precisa ter: boa comunicação interpessoal; capacidade de atuar em grupo; atitude pró-ativa e ser persuasivo. Saber planejar; saber organizar; saber dirigir e saber controlar; objetividade e clareza na comunicação oral e escrita. Dominar técnicas de informática; ter atitude empreendedora; habilidade para tomar decisões; habilidades para resolução de problemas aplicando novas estratégias; habilidade para agir localmente pensando no todo; atitude curiosa constante frente às idéias; e, capacidade de liderar pessoas e equipes.

2.3.7 Estudos anteriores

Para enriquecer o referencial teórico específico de competências gerenciais inclui-se o registro dos resultados e das considerações finais de um extenso trabalho sobre competências coletivas em equipes de futebol de autoria de Corrêa (2004).

Este trabalho específico da área desportiva discutiu a relação entre as competências organizacionais, gerenciais e individuais que contribuem para a construção de competências coletivas no futebol (CORRÊA, 2004).

O interesse principal da inclusão desta pesquisa no referencial teórico se traduz pela relevância e pela contribuição de seus resultados para a gestão de competências. Conforme sugere o autor “reflexões acerca: [...] das práticas para desenvolvimento de competências gerenciais requeridas para o trabalho de dirigentes de organizações esportivas” (CORRÊA, 2004, p. 124).

Sendo assim, para compreensão desta prática gerencial torna-se fundamental identificar as competências gerenciais que contribuíram para o processo de construção de competências no futebol. O quadro abaixo registra sucintamente as competências gerenciais e seus significados para a gestão do futebol profissional.

Competências Gerenciais No Futebol Profissional	Significados
Saber atuar	Relaciona-se com conhecimentos procedurais e habilidades operacionais.
Saber interagir	Relaciona-se com as habilidades relacionais, atitudes e qualidades do indivíduo.
Saber mobilizar	Relaciona-se com o uso de habilidades operacionais e o emprego de recursos do ambiente.
Saber transpor	Relaciona-se com a utilização das habilidades cognitivas.

Quadro 8 - As competências gerenciais no futebol segundo Corrêa 2004.

Fonte: Adaptado de Corrêa 2004.

Em decorrência da escassez de trabalhos sobre competências gerenciais no desporto, torna-se necessária a inclusão de estudos em outras áreas do conhecimento sobre o assunto para exemplificar melhor este fenômeno gerencial.

O trabalho de Bitencourt (2001) aborda a questão das práticas gerenciais utilizadas nas organizações brasileiras e australianas, sem se preocupar em realizar comparações e sem aplicar juízos de valores para estas duas realidades distintas. O objetivo principal da pesquisa foi estabelecer a relação entre a gestão de competências e a aprendizagem organizacional como meios efetivos para o

desenvolvimento de competências organizacionais que possibilitem o enfrentamento de desafios provenientes do contexto competitivo na atualidade.

Os resultados apresentados por Bitencourt (2001, p.224) indicam que apenas o pressuposto a seguir foi completamente confirmado após o estudo: “Existe uma relação direta entre o processo de Aprendizagem Organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais”. Esta situação foi mais evidenciada, nas organizações brasileiras, através de práticas informais de desenvolvimento de competências gerenciais, enquanto nas organizações australianas, as práticas formais predominaram sobre aquelas.

Em resposta ao objetivo geral de identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais associadas ao processo de aprendizagem organizacional nas empresas investigadas, a dimensão da seleção e do desenvolvimento dos atributos de competências tiveram destaque neste processo. Concluiu-se, também, que na gestão de competências, priorizam-se os aspectos de formação individual ao invés do compartilhamento e da “construção de competências complementares a partir do grupo” (BITENCOURT, 2001, p. 225).

As implicações gerenciais do referido estudo reconhecem o aspecto específico do contexto organizacional em que as práticas de aprendizagem organizacional e a própria gestão de competências estão inseridos levando-se em conta peculiaridades, tais como: história, experiência e cultura de cada organização (BITENCOURT, 2001).

Como afirmam Viera e Garcia (2004), em um estudo de caso realizado na indústria automobilística brasileira, a gestão do conhecimento associada à gestão de competências gerenciais, implica em rever a estrutura funcional do setor de recursos humanos aliados à mudança no perfil das lideranças na organização.

A possibilidade de aplicar as articulações necessárias ao desenvolvimento de habilidades e de conhecimentos inovadores na área de microeletrônica fundamenta o processo de seleção e formação destes trabalhadores nesta indústria (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Os resultados da pesquisa mostram que a articulação do processo de gestão do conhecimento e de competências viabiliza formas estratégicas de seleção e de desenvolvimento de mão-de-obra especializada possibilitando o envolvimento, a integração e o comprometimento destes trabalhadores com o projeto da organização (VIEIRA; GARCIA, 2004).

A pesquisa de Cerqueira (s/ano) sobre Competências e Estratégias na construção de um projeto de Educação Corporativa: a experiência da UNISESI aborda a gestão de competências como um instrumento estratégico de aprimoramento organizacional pautado no desenvolvimento de “competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma organização” (CERQUEIRA, 2008, p.1 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001).

Os resultados deste trabalho garantem que a adoção de uma política de Educação Corporativa permite atingir os fins a que se propõe a gestão de instituições sociais desta natureza. Desta forma, a eficácia da aquisição de “ferramentas gerenciais (saber fazer)” associadas às reflexões críticas baseadas “em critérios ético-valorativos” justifica os resultados conquistados com esta política (CERQUEIRA, 2008, p.11).

Torna-se pertinente enfatizar, dentre os modelos, tipologias e estudos diversos descritos acima, aqueles que fizeram parte do corpo analítico e interpretativo deste trabalho, segundo os pontos de vista dos seguintes autores: Zarifian (2001), Ruas (2001), Lê Boterf (2003) e Bitencourt (2001 e 2006).

2.4 EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO

2.4.1 A Educação Física como disciplina curricular

A educação, como instituição do pensar e do agir pedagógico entre os seres humanos, pressupõe conceitos, idéias, dinâmicas e procedimentos baseados à luz do conhecimento científico. É de pressupor que todo esse processo de ensino e aprendizagem vivenciados pelos educadores deverá priorizar a humanização do homem moderno, tornando-o apto a novas situações de vida e possibilitando a adaptação exigida pelo meio ambiente de forma harmoniosa e hábil.

Em síntese, o processo de humanização e evolução humana está diretamente vinculado à compreensão holística da convivência sócio-cultural entre as pessoas através da educação formal e não-formal.

A realidade da educação física escolar apresenta, nos dias de hoje, algumas práticas profissionais fundamentadas em um contexto histórico seletivo e até excludente. Uma prática, onde, para alguns é prazerosa e de sucesso. Para outros, uma experiência amarga, de incompetência.

O repensar a prática da educação física escolar vem expandindo-se em todo o território nacional e observa-se um movimento contrário à realidade exposta acima. O processo de inclusão social tem procurado permear todo o processo ensino-aprendizagem comprovadamente divulgado pela mídia desportiva nacional. Como exemplo mais recente têm-se o Para-Pan Americano disputado recentemente na cidade do Rio de Janeiro.

A prática da disciplina de Educação Física nas escolas, divulgada discretamente pelos meios de comunicação, sinaliza a preocupação fundamental de buscar a formação integral do indivíduo na busca da inclusão social e da cidadania.

Nessa perspectiva, outras áreas do conhecimento, como a pedagogia, psicologia, filosofia, sociologia e antropologia, as chamadas ciências naturais vêm dar o suporte e a fundamentação teórica e prática, necessárias.

Pode-se também apontar o modelo adotado pelos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's para a área de educação física que se constitui em uma proposta para aplicação interdisciplinar dos conteúdos da Educação Física no processo ensino-aprendizagem.

O trabalho de educação física nas series finais do ensino fundamental é muito importante na medida em que possibilita aos alunos uma ampliação da visão sobre a cultura corporal de movimento e, assim, viabiliza a autonomia para o desenvolvimento de uma prática pessoal e a capacidade para interferir na comunidade, seja na manutenção ou na construção de espaços de participação em atividades culturais, como jogos, esportes, lutas, ginásticas e danças, com finalidades de lazer, expressão de sentimentos, afetos e emoções. Ressignificar esses elementos da cultura e construí-los coletivamente é uma proposta de participação constante e responsável na sociedade (Parâmetros Curriculares Nacionais, 1998, p. 15).

É necessário incluir nessa realidade, a lei de diretrizes e bases, a LDB nº 9396 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece: “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (LEI Nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, Título I, art. 1º, parágrafo 2º, 2007).

Nesse contexto, é necessária a viabilização de uma educação física escolar que rompa com os antigos paradigmas, onde, inserindo-se em uma nova prática,

torne-se significativa para o aluno, com participação ativa na construção de sua aprendizagem.

Na expectativa de contemplar os quatro pilares da educação para a cidadania, enfatizada pela UNESCO através do Relatório Delors, torna-se procedente identificar as competências que a disciplina de Educação Física deve desenvolver nos indivíduos durante o processo ensino-aprendizagem. Para registrar tais competências, seguem os seguintes quadros demonstrativos:

	COMPETÊNCIAS COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS METACOGNITIVAS
APRENDER A CONHECER	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura e escrita; • Cálculo e resolução de problemas; • Análise e interpretação de dados; • Acesso à informação acumulada; • Interação crítica com os meios de Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autodidatismo (aprender a aprender); • Didatismo (aprender a ensinar); • Construtivismo (aprender a conhecer).

Quadro 9 – Competências do pilar aprender a conhecer na disciplina de Educação Física.

Fonte: adaptado de Brasil 2008.

	COMPETÊNCIAS PRODUTIVAS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS PARA SER EMPREENDEDOR	COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
APRENDER A FAZER	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Aquisição, gestão e produção de conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização; • Polivalência e versatilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-gestão; • Co-gestão; • Heterogestão.

Quadro 10 – Competências do pilar aprender a fazer na disciplina de Educação Física.

Fonte: adaptado de Brasil 2008.

APRENDER A CONVIVER	COMPETÊNCIAS RELACIONAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> • NÍVEL INTERPESSOAL 1. Reconhecimento do outro; 2. Convívio com a diferença; 3. Interação; 4. Comunicação; 5. Afetividade e sexualidade; 6. Convívio em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • NÍVEL SOCIAL 1. Compromisso com o coletivo; 2. Compromisso com o ambiente; 3. Compromisso com a diversidade cultural; 4. Convívio com a derrota e com a vitória; 5. Consciência de direitos e deveres.

Quadro 11 – Competências do pilar aprender a conviver na disciplina de Educação Física.

Fonte: adaptado de Brasil 2008.

APRENDER A SER	COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIDADE E ENCONTRO CONSIGO MESMO 1. Autoconhecimento; 2. Auto-estima; 3. Autoconfiança; 4. Auto conceito; 5. Visão confiante de futuro; 6. Autocuidado; 7. Autodomínio; 8. Autodisciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • NÍVEL SOCIAL Compromisso com o coletivo; Compromisso com o ambiente; Compromisso com a diversidade cultural; Convívio com a derrota e com a vitória; Consciência de direitos e deveres.
<p>PROJETO DE VIDA</p> <p>Querer ser; Auto proposição; Sentido de vida; Autodeterminação; Resiliência; Auto-realização; Plenitude; Valorização da vida; Capacidade de fazer escolhas</p>		

Quadro 12 – Competências do pilar aprender a ser na disciplina de Educação Física.

Fonte: adaptado de Brasil 2008.

Uma educação física escolar transformadora, onde o movimento é parte do processo e trabalhado de forma global, integrando o ensino e a aprendizagem, deve possibilitar aos alunos a participação na construção dos seus atos de forma coletiva, levando em conta seus conhecimentos prévios, suas vivências, sua realidade social, sendo valorizado, também, o processo de desenvolvimento das relações sociais.

Em outras palavras, é imprescindível uma educação física que fuja aos moldes tradicionais, esportivistas, e amplie a visão da área no que se refere aos

pressupostos pedagógicos de ensino e aprendizagem, enfatizando as dimensões biológicas, psicológicas, cognitivas, afetivas, sociais e políticas.

Com isso, pretende-se alcançar objetivos educacionais mais amplos, não apenas voltados para a formação do físico, não só exercícios e esportes, mas que possa dar sustentação à atividade intelectual e cognitiva, com conteúdos e metodologias diversificadas através de aulas teóricas e práticas, com vistas a promoção plena de cada aluno, na superação de seus limites e no desenvolvimento das suas potencialidades.

2.4.2 Desporto e Cidadania

O desporto e a cidadania assumem o mesmo aspecto pragmático na inserção social de um público ávido por emoções e experiências, características próprias da juventude que envolve os anseios de todos os homens, independentemente da idade cronológica e do *status* social.

Para o entendimento do fenômeno esportivo é necessário esclarecer os significados dos termos esporte e desporto para a compreensão do estudo em questão, através de uma breve análise histórica sobre o assunto.

A origem do termo esporte está associada a freqüente utilização da palavra *desport*, derivada de *déporter*, na França do século XIII e da palavra *sport* na Inglaterra do século XIV. Nos dois países o sentido está associado às atividades de lazer, tais como: jogos, recreações etc. O significado destas atividades adaptadas para a vida social naquela época traduzia certo modo de vida da nobreza, o que lhe conferia certa condição social (NOGUEIRA; PALMA, 2003).

Com o advento da Revolução Industrial, conseqüentemente associada à Revolução do Consumo, e com o esporte conexo a vida social da nobreza, este se transforma em uma atividade protagonista de um novo mercado, o mercado de entretenimento cultural da época (NOGUEIRA; PALMA, 2003).

Como se pode verificar, o termo esporte, inserido em uma análise sócio-histórica, permite uma infinidade de manifestações culturais que representam uma diversidade de significados para o termo. No Brasil, segundo Tubino (1989), existem diferentes nomenclaturas para o termo “esporte”: esporte-educação, esporte-participação e esporte-performance.

O fenômeno esportivo pode ser entendido como uma atividade individual ou coletiva que se caracteriza como: “A arte dos atletas antigos” (NASCENTES, 1988, p. 22), sentido agonístico, e como uma atividade historicamente associada ao divertimento e ao lazer.

Com a finalidade de delimitar o termo ideal para o estudo em questão, define-se como desporto o sentido histórico e agonístico empregado na definição do fenômeno esportivo. Ou seja, entende-se que o termo desporto traduza fenomenologicamente todos os esforços de atletas, técnicos, dirigentes, associações, ligas, federações, confederações, comitês, organizações governamentais e não governamentais etc, para que a alta *performance* esportiva seja alcançada. É o que Tubino (1989) definiu como esporte-performance.

Fica claro então que a natureza deste estudo ratifica e justifica a utilização do termo desporto para abranger os esforços que o COB emprega para a melhoria do fenômeno esportivo nacional no âmbito internacional.

A vida cultural de um país permeia todos os aspectos psicomotores, cognitivos, sociais e afetivos que representa a prática desportiva. Recentemente, o ideal olímpico invadiu os horizontes patrióticos do povo brasileiro através da realização dos Jogos Pan-americanos e Para-Panamericanos na cidade do Rio de Janeiro.

O legado social, a serviço da cidadania, que os frutos do desporto deixaram para muitos brasileiros, durante e ao término, dos Jogos Pan-americanos e Para-Panamericanos representam um valor sociocultural inestimável para a nação brasileira.

Além do valor logístico, resultado de diversas providências nos vários setores da vida pública e privada com a implementação de recursos materiais para a área esportiva, área da saúde, da educação, da segurança pública, da construção civil, dos transportes, do turismo, do lazer, da comunicação, entre outros, o investimento com os recursos humanos projetou indivíduos de comunidades carentes para o mercado de trabalho e para a convivência social pacífica, conforme se observa abaixo:

[...] foram criados projetos para integração social, tal como o treinamento de moradores de comunidades carentes para atuarem como brigadistas socorristas, operando em conjunto com órgãos de segurança pública no RIO 2007 e adquirindo o currículo mínimo para o curso de formação de bombeiro civil, ou como guias cívicos, fazendo parte da organização dos Jogos e se habilitando para trabalhar futuramente na área de turismo (JOGOS PAN-AMERICANOS E PARA-PANAMERICANOS RIO 2007, 2007).

Foi comprovada também, a redução de 7,1% da taxa de desemprego na Região Metropolitana do Rio de Janeiro após o término dos jogos, além de reduzir em 12,5% o número de pessoas desocupadas durante a realização das competições (JOGOS PAN-AMERICANOS E PARA-PANAMERICANOS RIO 2007, 2007).

Porém, o maior marco deixado pelo desporto do continente pan-americano foi o social. Através do Projeto Olimpíada Carioca que beneficiara 4.500 jovens de 85 comunidades, na faixa etária de 14 a 17 anos, incluindo 400 deficientes físicos (JOGOS PAN-AMERICANOS E PARA-PANAMERICANOS RIO 2007, 2007):

Esses jovens poderão desenvolver novos conceitos e experimentar um ambiente de solidariedade e respeito às regras do convívio coletivo.[...] Visa a integrar crianças de comunidades carentes que foram rivais por causa do tráfico. E o melhor, meninas e meninos vão competir juntos. [...] Além da prática esportiva, a Olimpíada Carioca oferecerá aos participantes, durante as jornadas de jogos, oficinas culturais, musicais e sociais, conferindo desta forma a união entre o esporte, a inclusão e a cidadania (JOGOS PAN-AMERICANOS E PARA-PANAMERICANOS RIO 2007, 2007).

Como se pode notar, essa é a prova concreta de que o desporto pode e deve ajudar pessoas na busca de seus ideais, além de efetivamente contribuir no processo de inclusão social e atender na íntegra os deveres e direitos legais da educação brasileira preconizados pela Constituição Federal.

O esporte, como complemento curricular da educação brasileira, também se inclui e se fundamenta na lei de diretrizes e bases, a LDB nº 9396 de 20 de dezembro de 1996, que define:

A educação, dever da família e do estado, inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (LEI Nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, Título II, art.2º, 2007).

O esporte, como um dos conteúdos programáticos da disciplina de Educação Física nas escolas, ultrapassa os muros das instituições acadêmicas e assume papel fundamental no campo social, e, por conseguinte, no exercício da cidadania.

O estudo da seleção de talentos esportivos para o alto rendimento tem pautado a agenda do desporto nacional, delineando metas, objetivos e ações institucionais, vislumbrando o melhor futuro olímpico para o Brasil.

Sem perder de vista o ideal e o pragmatismo da cidadania plena, o desporto de alto nível no Brasil tem revelado exemplos de superação e luta no esporte e na vida. O cuidado na seleção de talentos esportivos deve evitar o elitismo, o individualismo, a exclusão, entre outros males sociais. Somente com a inclusão social em todos os níveis, um país pode ser considerado exemplo mundial para o exercício da cidadania e uma potência desportiva.

Diante de tantas mudanças no contexto mundial, sinalizar a importância do desporto para a melhora na qualidade de vida de uma sociedade é esperar o que de melhor se pode obter com o investimento na formação e na educação de um povo.

2.4.3 História do Olimpismo

O ideal olímpico transcende a práxis esportiva da humanidade através dos tempos. Faz-se necessário um retorno histórico para a compreensão deste movimento de valores tradicionalmente universais que perseveraram, se consolidam e se aprimoram com o passar dos anos.

O Olimpismo é um movimento anterior ao cristianismo calcado em valores oriundos de aspectos místicos da era antiga que corroborou com a paz temporária das remotas civilizações e comunidades gregas (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Este estado de paz temporário traduzia o acordo comum dos ideais olímpicos normatizado através de um tratado entre os reis que governavam e administravam o território de Olímpia (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Olímpia era a rota principal das guerras e dos conflitos entre as cidades-estados de Esparta, Ília e Pisa que durante três meses vivenciavam uma trégua sagrada de paz assinada em um disco de pedra constando as regras básicas do certame (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Os registros arqueológicos indicam oficialmente a realização dos primeiros Jogos Olímpicos da antiguidade nas planícies de Olímpia em 776 a.C. Nesta época os jogos eram considerados festivais sagrados que com o domínio romano, no século II a.C., perderam seus ideais religiosos e ideológicos. Sua identidade ficou

comprometida em 146 a.C. devido à participação de escravos romanos em confrontos de carnificina assediados pelo povo pagão (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Com a adesão do imperador romano Teodósio ao Cristianismo ocorre a suspensão de qualquer manifestação pagã através de um decreto que findou a Era dos Jogos Olímpicos da Antiguidade durante 1503 anos (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Após este longo período de suspensão dos jogos, o arqueólogo alemão Ernst Curtius descobriu, em 1760, achados arqueológicos das ruínas do antigo santuário de Olímpia, que segundo historiadores, foi o primeiro homem a sugerir o ressurgimento dos Jogos Olímpicos Modernos (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Sabe-se que a imprensa grega incentivou o resgate dos Jogos Olímpicos, em 1833, quando publicou um poema de um poeta grego chamado Alexandros Soutsos que relembra o sucesso dos jogos na era antiga (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Somente em 1892 o Barão francês Pierre de Coubertin defende a idéia de uma nova edição dos Jogos Olímpicos da Antiguidade grega na Universidade de Sorbonne (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Em 1894, Coubertin organizou uma conferência internacional em Paris com o envio de representantes de treze países e ficou acordado que a cada quatro anos seriam realizados os Jogos Olímpicos da Modernidade nos moldes dos eventos gregos da era antiga para todos os países do mundo (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Os primeiros Jogos da Era Moderna aconteceram em 1898 na cidade de Atenas e se consolidou promissora até os dias atuais divulgando valores humanos de igualdade, paz, harmonia e democracia (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

O ideal olímpico se mantém acessível proporcionando exemplos recentes de paz e esperança nas Olimpíadas de Sidney 2000 e em Atenas 2004, respectivamente. Na primeira, ocorreu o desfile simultâneo das duas Coreias com uma única bandeira, e na segunda, após a invasão americana no Iraque, a participação deste país nos jogos foi outro marco histórico para o testemunho de paz mundial (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

A pesquisa identifica os desafios e as experiências vivenciadas pelos gestores do CORIO 2007 como variáveis analíticas importantes, que contribuíram diretamente para o desenvolvimento de competências gerenciais neste Comitê segundo o referencial teórico proposto por Zarifian (2001), Ruas (2001), Lê Boterf (2003) e Bitencourt (2001 e 2006).

A análise dos conceitos sobre competência gerencial baseada nestes autores apresenta elementos específicos que se aplicam ao contexto situacional do perfil desta pesquisa. Além disto, possibilita a verificação das relações entre as variáveis que influenciam no estudo sobre competências gerenciais, e identifica a existência ou a ausência de estratégias para o desenvolvimento das mesmas.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

O estudo da ciência objetiva “compreender, explicar, predizer e controlar” (VERGARA, 2006, p. 4) as ocorrências da realidade empírica. “A realidade empírica é definida como tudo que existe no universo e pode ser conhecido por meio da experiência” (VERGARA, 2006, p. 4).

O estudo proposto nesta pesquisa visa Identificar as competências gerenciais, as estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais existentes e o legado gerencial deixado pelos gestores do CORIO 2007 após a experiência dos Jogos Pan-americanos RIO 2007.

Entretanto, conforme afirma Vergara (2006) um único fato, de acordo com o observador, pode produzir diferentes fenômenos. Longe de certos ceticismos, resultantes de outros estudos futuros acerca do objeto de estudo desta pesquisa, pode-se afirmar que o assunto abordado hoje, no âmbito da administração desportiva, apresenta aspectos relevantes e inovadores.

A pouca produção científica de estudos sobre o assunto “Competências Gerenciais em dirigentes desportivos no Brasil” justifica a aplicação de uma abordagem de pesquisa em nível exploratório.

Segundo Vergara (2006) e Mattar (2001), a finalidade da pesquisa exploratória é facilitar a compreensão de um assunto com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. É normalmente utilizada para as primeiras investigações sendo bastante útil quando se tem uma noção muito vaga do problema. “A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis” (MATTAR, 2001, p. 19).

Foi escolhido também, o delineamento de uma pesquisa documental com o intuito de facilitar a compreensão do contexto fenomenológico dos Jogos Pan-americanos, abordando sua evolução estrutural e organizacional. Utilizou-se consultas em jornais, sites e documentos distribuídos em um curso de administração desportiva promovido pelo Comitê Solidariedade Olímpica.

“... a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2006, p.66). “Nesse sentido, acreditamos que a

pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas” (GODOY, 1995, p. 21).

Para melhorar a compreensão das variáveis analíticas que compuseram o estudo da lógica competência no COB, a metodologia de pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo:

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995, p. 21).

O pesquisador se fundamenta no ponto de vista expresso por Staw *apud* Roesch (2006), que justifica a utilização da pesquisa qualitativa, seus métodos e técnicas de coleta e análise de dados como apropriados para uma fase exploratória do estudo científico. Sua visão aborda a questão de forma seqüencial e atribui precauções, em etapas prudentes, em relação à possibilidade de generalização do achado científico.

A pesquisa qualitativa, como elemento complementar da etapa exploratória do estudo, propõe ao pesquisador sair “a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas” (ROESCH, 2006, p. 125). Segundo Vieira (2006, p.18), “... uma descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem à pesquisa qualitativa uma certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação”

O estudo de campo possibilita a obtenção de dados importantes para atingir os objetivos específicos da pesquisa através da aplicação de questionário aberto e de entrevista em profundidade semi-estruturada. A proximidade com o fenômeno observado viabiliza perceber elementos importantes de rara identificação através de leituras e estudos anteriores.

Em decorrência do exposto acima, a pesquisa de campo se propõe a investigar fenômenos:

Fenômenos são investigados durante sua ocorrência natural [...] servem, principalmente, aos propósitos da pesquisa exploratória, em que a ênfase está na geração e não no teste de hipóteses. [...] se caracteriza como uma forma mais rápida e mais econômica de obtenção de dados, sem perda de representatividade [...] adquire-se profundo conhecimento das relações entre as variáveis de pesquisa nos casos estudados (MATTAR, 2001, p. 27-28).

Foi escolhido um único local para desenvolver o estudo de campo o qual possibilitou pesquisar, em profundidade, o objeto de estudo foco deste trabalho. Este procedimento possibilita uma aproximação significativa com o fenômeno estudado e caracteriza a pesquisa como sendo um estudo de caso. O motivo principal da sua aplicação “corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real” (GIL, 2006, p.31).

O estudo de caso é uma “forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos [...] pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. [...] os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados. [...] a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado” (MATTAR, 2001, p. 22).

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

O local escolhido para estudo sobre competências gerenciais foi o Comitê Olímpico Brasileiro, pois nesta organização, existe um número significativo de ações gerenciais na administração direta do desporto brasileiro.

A população pesquisada no COB totaliza uma equipe de trinta gestores e a amostra constitui-se de dez gestores do CORIO 2007, caracterizada como não probabilística selecionada pelo critério de acessibilidade e pela conveniência do pesquisador. “Longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2006, p. 51).

3.3 COLETA DE DADOS

A contextualização dos Jogos Pan-americanos contém dados secundários de pesquisa documental em site específico e em documentos distribuídos durante o curso de Administração Esportiva promovido pelo Comitê Solidariedade Olímpica com o apoio do COB, no período de 10 a 14 de novembro de 2007, na cidade de

João Pessoa, durante as Olimpíadas Escolares de 2007. Além disso, outros dados secundários foram coletados através de pesquisa observação-participante na qual o participante do curso foi o próprio pesquisador deste estudo científico (Material do Curso de Administração Esportiva, realizado nos dias 10 a 14.11.2007).

Para iniciar o processo de coleta de dados, foi solicitada oficialmente a autorização para aplicar o processo investigativo da pesquisa através de documento enviado à sede do COB. Este protocolo possibilitou o acesso à informações indispensáveis para desenvolvimento da pesquisa.

Com o intuito de desenvolver um instrumento de coleta de dados mais próximo à realidade na etapa exploratória do estudo e aprofundar as questões específicas relacionadas com o tema do trabalho, aplicou-se um questionário com questões abertas aos gestores do Comitê Organizador do PAN RIO 2007 através de encaminhamento via e-mail. A utilização deste procedimento se deve à distância geográfica do pesquisador em relação à sede do COB e a dificuldade de manter contato presencial com os gestores do CORIO 2007. Muitos deles têm residência fixada fora do Estado do Rio de Janeiro, cidade sede do COB, além das dificuldades decorrentes dos compromissos gerenciais e viagens para Pequim referentes à realização dos Jogos Olímpicos de 2008.

O processo de distribuição e encaminhamento dos e-mails aos gestores do CORIO 2007 ficou a cargo da secretaria com a devida orientação do Diretor Geral de Eventos do COB. Além disso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada durante as Olimpíadas Universitárias, em Maceió, no dia 28.06.2008, com um dos gestores do CORIO 2007.

Para a elaboração do questionário utilizou-se as questões abertas, pois possibilitaram desenvolver de forma livre o conteúdo das questões de pesquisa além de permitirem total liberdade na forma de responder as perguntas do referido instrumento de coleta de dados. As perguntas abertas ou livres “viabilizam a obtenção de materiais qualitativos na medida em que correspondem a questões cujo aprofundamento e a abrangência das respostas dependem única e exclusivamente do respondente” (LIMA, 2004, p. 57).

Apesar das perguntas abertas deixarem livre a forma da resposta pelo indivíduo pesquisado, o conteúdo das respostas identificou a relação das competências gerenciais necessárias e atuais na gestão desportiva no CORIO 2007.

Este questionário continha, também, perguntas que identificaram claramente para o pesquisador se existiram ou não, estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais no ambiente em estudo.

No início da pesquisa qualitativa, o pesquisador aplicou dois pré-testes com a colaboração de seis respondentes ou pesquisa-piloto com o objetivo de:

Encontrar falhas, como complexidade das questões, imprecisão na redação, falta de clareza, repetição de questões, falta de consistência do instrumento com um todo, falta de adequação ao objetivo do estudo, consistência da linguagem com o público-alvo (GIL *apud* ACEVEDO, 2006, p. 60).

O primeiro pré-teste foi elaborado com perguntas dirigidas a um órgão público do Rio Grande do Norte, a Coordenadoria de Desporto do RN, conforme comprova o 1º roteiro piloto do questionário semi-estruturado em anexo. Na ocasião, ainda não tinha obtido a autorização para efetuar a pesquisa no COB. Após a autorização para aplicar o instrumento de coleta de dados no local de pesquisa acima citado, o segundo pré-teste e o questionário preliminar utilizados oficialmente no estudo, enfocaram questionamentos dirigidos aos gestores do COB, mais especificamente gestores do CORIO 2007.

Realizadas as correções no questionário, tomou-se cuidado com o método de abordagem dos respondentes na tentativa de aumentar a taxa de respostas. A garantia de confidencialidade no tratamento dos dados é um ponto importante para a aquisição de validade no estudo (ROESCH, 2006).

A opção escolhida pelo pesquisador, em relação à aplicação do instrumento de coleta de dados, foi a utilização de um questionário enviado pelo correio virtual, em decorrência da dificuldade presencial do pesquisador no campo da pesquisa, conforme instruções em bibliografia especializada:

Quanto ao primeiro item – o tipo de instrumento a ser utilizado [...] As alternativas são: questionários enviados pelo correio, questionários auto-administrados, ou questionários administrados para um grupo de pessoas (ROESCH, 2006, p 142).

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista semi-estruturada, também, de acordo com leituras e estudos das instruções de especialistas da área:

Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2006, p. 159).

... ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVINOS, 1995, p.146).

A entrevista foi presencial na cidade de Maceió, gravada com o consentimento do gestor, em uma sala disponibilizada para o gerenciamento do voluntariado dos Jogos, durante as Olimpíadas Universitárias de 2008:

Quanto ao uso do gravador, este vai depender do efeito que causa no entrevistado. Uma forma de amenizar a ameaça potencial que representa é sugerir ao entrevistado que desligue a máquina nos momentos em que julgar necessário para proteger a confidencialidade dos dados (ROESCH, 2006, p. 160).

As perguntas elaboradas durante a entrevista foram constituídas de questões abertas que “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2006, p. 159).

O entrevistador manteve a qualidade dos dados coletados em decorrência do nível de confiança estabelecido entre o mesmo e o ator em questão. O entendimento da importância da pesquisa por parte desse, também contribuiu para uma boa coleta de dados (ROESCH, 2006).

Como se pode notar, o desenho da pesquisa está em concordância com o pensamento de Trivinos (1995, p.170), que afirma:

A pesquisa qualitativa, como já expressamos, pelo tipo de técnicas que emprega, de preferência, a entrevista semi-estruturada, o questionário aberto, o método clínico, a análise de conteúdo etc., não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Isto se apresenta, de forma mais evidente, na pesquisa qualitativa de cunho fenomenológico, onde o ator ocupa lugar proeminente (TRIVINOS, 1995, p 170).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados do questionário aberto foi realizado através do método de análise de conteúdo que apresenta as seguintes vantagens:

É sistemática e pública; ela faz uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente; pode lidar com grandes quantidades de dados; presta-se para dados históricos; e ela oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados (BAUER, 2002, p. 212).

Bardin *apud* Trivinos (1995, p.160) conceitua a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN *APUD* TRIVINOS, 1995, p. 160).

Para Godoy (1995, p. 23), “Nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e / ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração”. Neste caso, o analista precisa entender o significado da mensagem original e buscar outro sentido ou mensagem “passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira”.

Segundo Roesch (1996, p.157), a análise de textos através do método de análise de conteúdo “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

Bauer (2002, p. 189), também compactua com a idéia de utilizar textos para analisar mensagens e falas de um sujeito. Para o autor, “os textos, do mesmo modo que as falas, referem-se aos pensamentos, sentimento, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam”.

O tratamento dos dados colhidos durante a entrevista semi-estruturada também subsidiou o método de análise de conteúdo, pois a entrevista “permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas” (ROESCH, 2006, p.169).

Dentre os níveis de pesquisa utilizados pela análise de conteúdo para tratamento de dados, a pesquisa, neste caso, se personaliza como um estudo descritivo, pois “visa **descrever** o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão” (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p.51).

Para fundamentar e ratificar o método de análise de conteúdo foi adotado também, o auxílio do computador através de um software chamado *Alceste*. Embora alguns estudiosos da pesquisa qualitativa busquem os critérios de validade e confiabilidade em suas pesquisas decorrentes do paradigma positivista, outros pesquisadores criticam o seu uso:

...uma vez que os resultados da pesquisa decorrem da interação entre respondente e pesquisador – a análise é um processo de interpretação que impede a idéia de objetividade científica implícita na confiabilidade e viabilidade (ROECSH, 2006, p.175).

Independente da discussão desencadeada por tema tão polêmico, a corrente utilizada para subsidiar e ratificar a análise de materiais textuais deste trabalho científico foi "a análise de concordância e co-ocorrência, que considera palavras-chaves em seu contexto" (BAUER, 2002, p. 210). Este tipo de análise "é uma análise estatística de freqüentes pares de palavras em um *corpus* de texto. O procedimento supõe que a ocorrência freqüente de duas palavras juntas seja semanticamente significativa" (BAUER, 2002, p. 211).

O programa de co-ocorrência utilizado para análise de conteúdo foi o *Alceste*, que inicia com a identificação de premissas, estabelece um vocabulário de *corpus* de texto, define uma matriz e extrai uma representação geométrica onde as palavras são reunidas em grupos de associações (BAUER, 2002).

A exposição do uso do *Alceste* objetiva demonstrar e conferir a credibilidade científica necessária deste recurso como elemento ratificador da tabulação dos dados realizada pelo pesquisador, durante a análise do conteúdo. Serão incluídos, nos anexos do trabalho, os resultados brutos para melhor exemplificar este instrumento de análise.

O *ALCESTE* é um *software* produzido por Reinert , na França, que se presta à análise quantitativa de dados textuais. O programa tem como base de cálculos as leis de distribuição do vocabulário e objetiva auxiliar os pesquisadores na realização da análise lexical das entrevistas. O programa efetua uma análise geral do material e, devidamente acionado, pode oferecer outras análises complementares tais como a que se denomina *tri-croisé* (REINERT, 1990). A análise geral é realizada em quatro etapas:

a) Leitura do texto;

b) Divisão das matrizes e classificação das UCEs, (Unidade de Contexto Elementar);

c) Descrição da classificação efetuada;

d) Justificativa da classificação.

Os dados brutos analisados pelo programa Alceste são classificados em: CORPUS, Unidade de Contexto Inicial (UCI) e Unidade de Contexto Elementar (UCE). O corpus representa o corpo do texto e contem todas as respostas dos entrevistados. Cada entrevistado representa uma unidade textual denominada UCI. O arranjo para análise da matriz textual é composta por segmentos de trechos de aproximadamente três linhas que representam as UCEs, conforme demonstrado no quadro 13:

CORPUS	<ul style="list-style-type: none"> • Todo o conjunto das entrevistas.
UCI (Unidade de contexto inicial)	<ul style="list-style-type: none"> • Cada um dos sujeitos entrevistados se constitui em uma unidade.
UCE (Unidade de contexto elementar)	<ul style="list-style-type: none"> • O programa divide o corpus em segmentos de mais ou menos três linhas para fazer a análise da matriz.

Quadro 13 – Linguagem textual do Alceste.

Fonte: primária, 2008.

A análise geral apresenta os resultados da Classificação Hierárquica Descendente realizada, em que as entrevistas são divididas em Classes conforme os cálculos efetuados pelo programa. Nesta pesquisa, foram elencadas cinco Classes distintas, que podem ser apreciadas no dendograma fornecido pelo ALCESTE. A figura 1 representa as classes identificadas no referido dendograma ratificando as principais categorias da gestão do PAN RIO 2007.

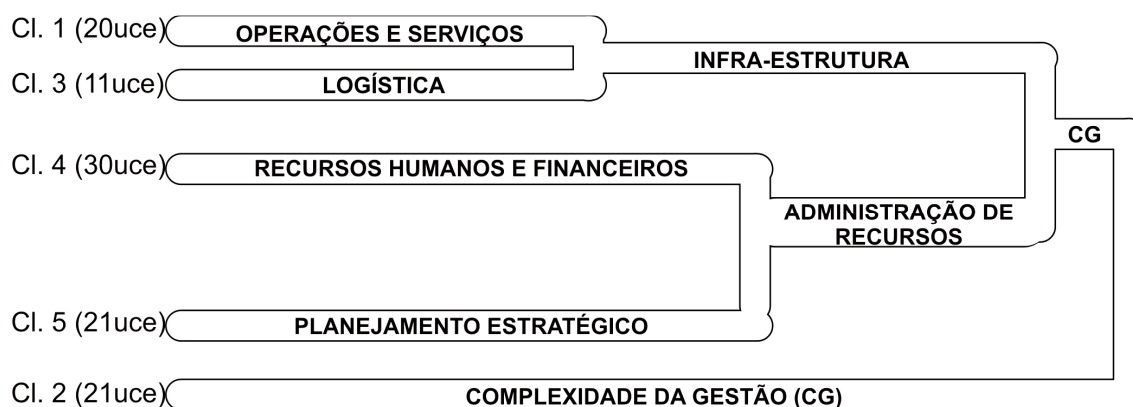


Figura 1. Classificação Hierárquica Descendente.
Fonte primária 2008.

A classe 2 se constitui em toda a complexidade da gestão do objeto estudado. Ela diz respeito, principalmente, aos fatores relacionados aos requisitos fundamentais que as pessoas responsáveis pelo evento devem possuir para suportar as pressões próprias de um mega evento.

As classes 1, 3, 4 e 5 são os desmembramentos dessa complexidade, ou seja, fatores decorrentes que estão implícitos na solução do problema, os quais são:

1º) A infra-estrutura física e material e os recursos humanos. Os problemas de infra-estrutura dizem respeito às operações e serviços, bem como a logística, desempenhada pelos voluntários.

2º) A administração dos recursos, que se dividem em humanos e financeiros, requer um planejamento estratégico, cuja organização e desenvolvimento depende da experiência de cada uma das pessoas dentro das funções que ocupam, ou nas instituições envolvidas no projeto, instituições essas que já traziam experiência anterior.

Observa-se que a classe 3, interpretada como a “logística” é a que reúne o menor número de UCEs (11). Isso acontece porque na fala dos entrevistados fica clara a importância atribuída, não à logística do evento em si, pois esta já é tratada em outras classes, mas na preparação do pessoal, principalmente dos voluntários. Ou seja, num momento que antecede o evento. Esse cuidado com a logística faz parte, também, do planejamento estratégico. Sintetizando, essa logística mencionada já se encontra referida na classe 1, OPERAÇÕES E SERVIÇOS.

No quadro 14, procura-se exemplificar a distribuição das classes da análise do Alceste de acordo com a distribuição dos dados brutos coletados pelo programa.

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Operações e Serviços	Complexidade da Gestão	Logística	Recursos Necessários	Planejamento Estratégico
Alimentação Transporte Segurança Voluntários	Capacidade Comprometimento Dedicação Negociação Pressão Liderança Trabalho	Cultura Atitude	Humanos Financeiros Oportunidade	Organização Experiência Função

Quadro 14 - Classificatório dos dados brutos do Alceste
Fonte primária 2008.

É importante salientar que a assistência do computador, através de software, deve ser entendida como uma técnica “para mecanizar tarefas de organização e arquivamento de textos, e se constitui em um software para “tratamento e arquivamento de dados”, mas não são instrumentos para “análise de dados”” (KELLE, 2002, p. 397).

Vale salientar que a análise de dados da pesquisa teve tratamento manual através de pressupostos operacionais que fundamentam este método de análise, tais como: a categorização das variáveis do estudo, a hierarquização da frequência de ocorrência das variáveis analíticas do fenômeno e a utilização da tabulação qualitativa para melhor visualização do objeto de estudo da pesquisa.

A análise dos dados deste estudo deve possibilitar também, a identificação, da existência ou não, de um possível distanciamento entre as competências necessárias, atuais, e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento das mesmas para a realização de uma Olimpíada no Brasil.

Para melhor compreensão da análise dos resultados do estudo torna-se importante esclarecer que as falas registradas nos depoimentos dos sujeitos pesquisados foram identificadas pela letra maiúscula G, que significa gestor da

equipe do CORIO 2007. A escolha deste procedimento visa resguardar as identidades dos colaboradores da pesquisa mantendo o compromisso ético assumido no ato da solicitação do instrumento de coleta de dados antes de iniciar o estudo de campo.

As expressões associadas ao termo competência, sugeridas e utilizadas pelo autor desta pesquisa durante a elaboração do corpo textual, serão conceituadas no quadro a seguir:

TERMOS	EXPRESSÕES
COMPETÊNCIAS DE REQUISITO	<ul style="list-style-type: none"> São as Competências de acesso ao cargo de gestor do COB.
COMPETÊNCIAS DE DESTAQUE	<ul style="list-style-type: none"> São as Competências existentes que se destacaram durante o Pan-americano.
COMPETÊNCIAS ATUAIS	<ul style="list-style-type: none"> São as Competências Gerenciais existentes na equipe do CORIO 2007 antes do início do evento.
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PAN	<ul style="list-style-type: none"> São as Competências de Requisito, de Destaque e as outras existentes, que foram desenvolvidas ou não, durante os Jogos Pan-americanos.
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À OLIMPÍADA	<ul style="list-style-type: none"> São todas as Competências anteriormente citadas, associadas àquelas que precisam de desenvolvimento estratégico para a realização de uma Olimpíada no Brasil.

Quadro 15 – Termos e expressões utilizadas no corpo textual do trabalho.

Fonte: Primária, 2008.

A discussão dos resultados da pesquisa será composta de uma divisão didática que viabilize a interpretação do fenômeno estudado em quatro etapas:

- Etapa A: refere-se ao período composto pela existência das competências gerenciais como requisitos de acesso à equipe do CORIO 2007, associado ao período de destaque de algumas competências gerenciais, segundo a percepção dos dirigentes que participaram da pesquisa;

- Etapa B: refere-se ao período de aplicação das estratégias de desenvolvimento das competências gerenciais necessárias aos gestores do CORIO 2007 para o desempenho de suas funções;

- Etapa C: refere-se ao período de identificação e de comprovação das competências gerenciais necessárias aos gestores do COB que estão participando do pleito Olímpico de 2016.

- Etapa D: refere-se ao desenvolvimento de futuras estratégias de aprendizagem de competências gerenciais na equipe de gestores do COB que provavelmente irão ser incorporadas ao Comitê Organizador deste Mega-evento.

As etapas A e B pertencem a um período chamado de Pré-Pan e Pan-americano, aonde as competências gerenciais foram identificadas e desenvolvidas pela equipe de gestores do CORIO 2007.

A etapa C se caracteriza pelo período do Pós-Pan, período este, que se subdivide em dois períodos subseqüentes identificados como antes e depois do pleito olímpico. Nesta etapa, as competências gerenciais desenvolvidas durante o Pan-americano 2007 estão a serviço do Projeto Olímpico de 2016. Associado a este fato tem-se à predisposição de aplicar as estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais nos futuros gestores que provavelmente serão escolhidos para comporem o futuro Comitê Organizador Olímpico de 2016, caso o Brasil seja contemplado como país sede.

Esta possibilidade de interpretação deve-se aos resultados das análises das experiências gerenciais vividas pelos gestores do CORIO 2007, que mencionam a existência de competências gerenciais necessárias à equipe de gestores que permanece no COB, depois do término dos Jogos Pan-americanos de 2007.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A experiência vivenciada pelo pesquisador para acessar informações necessárias à elaboração deste projeto foi dificultada devido à distante localização do pesquisador em relação à sede administrativa do COB e aos diferentes locais de atuação dos gestores do CORIO 2007.

A limitação da pesquisa residiu principalmente, na dificuldade de aplicação do questionário na maioria dos gestores do Comitê Organizador do PAN RIO 2007, pois muitos não faziam parte da equipe atual do COB. Neste caso, a indisponibilidade presencial e temporal das pessoas em colaborar com a pesquisa deveu-se a extinção do Comitê Organizador do PAN RIO 2007 após o término dos Jogos Pan-

americanos 2007 e ao envolvimento de alguns gestores com as Olimpíadas de Pequim.

A utilização de um questionário a um grupo específico de gestores que não ocupam na sua totalidade, cargos com horários definidos e vínculos permanentes com o COB, torna evidentemente o processo de coleta de dados mais lento.

Vale salientar que alguns gestores do extinto CORIO 2007 não eram funcionários do COB e por isto, não cumprem horários pré-estabelecidos neste órgão atualmente. Ou seja, este pessoal prestou serviço ao desporto nacional e ao término dos Jogos Pan-americanos seus contratos de trabalho foram extintos.

Em decorrência disto, a situação dos gestores sem vínculo contratual permanente do extinto CORIO 2007 representou significativa limitação na coleta de dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão registrados em duas etapas: a primeira se refere à análise dos resultados e a segunda, apresenta a discussão dos resultados baseada em reflexões, interpretações e percepções do pesquisador.

A importância de se analisar o tema competência para a área de conhecimento da Educação Física está embasada na discussão teórica acerca das competências necessárias propostas pelo Programa Segundo Tempo, da Secretaria Nacional de Esporte Educacional, para contemplar, como disciplina curricular, os quatro pilares da educação mencionados no referencial teórico desse trabalho.

Desta forma, percebe-se que o assunto tratado nesse estudo assume nova abordagem dentro da área de Educação Física. Trata-se então, de contextualizar o tema competências no meio gerencial através de análise e discussão de resultados identificados através de experiências profissionais e pessoais de gestores desportivos envolvidos no Projeto PAN RIO 2007.

O referido estudo se caracteriza pela busca exploratória de identificação das competências gerenciais necessárias aos gestores desportivos do CORIO 2007 e as respectivas estratégias de desenvolvimento das mesmas durante a realização de uma organização transitória, denominada de Jogos Pan-americanos RIO 2007.

O grupo de pesquisados foi composto de quatro mulheres e seis homens perfazendo um total de dez indivíduos. Todos têm nível superior concluído, cinco deles são especialistas em áreas distintas, cinco com mestrados concluídos, e um, inacabado, em variadas áreas.

A faixa etária dos colaboradores pesquisados varia de 36 anos a 67 anos. Apenas um indivíduo não registrou a idade. Quatro estão na faixa etária entre 35 a 45 anos e cinco entre 46 a 67 anos.

As funções assumidas por eles, no Projeto PAN RIO 2007, têm significativa expressão em relação à gestão, em diversas áreas, conforme a experiência profissional acumulada anteriormente e durante o exercício do cargo de gestor do COB. Dos dez gestores pesquisados, apenas dois tem menos de três anos como gestor na organização. A maioria deles tem mais de três e menos de nove anos na função. O mais antigo tem treze anos de experiência nesse Comitê.

A equipe do CORIO RIO 2007 foi formada por vários profissionais experientes, com características multidisciplinares distintas, durante o exercício de

gerenciamento se complementou interdisciplinarmente, e atingiu um estado de transdisciplinariedade na integração dos serviços prestados para o desporto brasileiro e para o público em geral.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Contextualização dos Jogos Pan-americanos

Os Jogos Pan-americanos ocorrem a cada quatro anos, incluem esportes que constam e que não constam no Programa Olímpico e são realizados sempre no ano anterior aos Jogos Olímpicos (Portal da Educação Física, 2008).

A compreensão da história evolutiva dos Jogos Pan-americanos ajuda a contextualizar o desenvolvimento deste evento nas Américas. Tiveram sua primeira edição em 1951 em Buenos Aires, capital da Argentina. Nessa edição participaram 2.513 atletas de 21 países em 19 modalidades esportivas (Portal da Educação Física, 2008).

No Brasil, os jogos foram realizados pela primeira vez em 1963, na cidade de São Paulo, na quarta edição do evento, e contou com a presença de quarenta mil espectadores na cerimônia de abertura no Estádio do Pacaembu (Portal da Educação Física, 2008).

A definição da quantidade de modalidades esportivas de uma edição dos jogos depende da definição do Programa Olímpico posterior. Além disso, as modalidades que excedem o número mínimo definido pelo referido Programa Olímpico são solicitadas através de pedidos feitos pela cidade sede e pelas Federações Internacionais Esportivas, mas a decisão da escolha das modalidades pretendentes ao certame é da competência da Organização Desportiva Pan-americana – ODEPA. Porém, a inclusão ou exclusão de modalidades esportivas depende da votação de 42 países membros da entidade na escolha das referidas modalidades (Portal da Educação Física, 2008).

A escolha do país sede foi resultado de uma seleção criteriosa a qual participaram vários países que pleitearam junto a ODEPA a prioridade da realização do evento.

O Brasil, mais especificamente a cidade do Rio de Janeiro, apresentou vantagens significativas que favoreceram a sua escolha. Dentre elas estavam: a possibilidade de realização dos jogos em um raio de extensão de 25 quilômetros, visto que a cidade tem condições geográficas ideais para a disputa de diversos esportes. “Pela primeira vez, todas as competições esportivas foram realizadas dentro de uma mesma cidade” (ALMEIDA; MELLO, 2007, p. 2).

O PAN RIO 2007 teve a participação de 42 países das três Américas participando 5.648 atletas, 2.000 oficiais de equipe, 1689 Oficiais Técnicos, 28 esportes Olímpicos e 6 esportes não-olímpicos (ALMEIDA; MELLO, 2007).

Conforme afirmou o gestor G7 durante o curso de Administração Esportiva, não foi encontrado nenhum registro documental em arquivos de administração esportiva no Brasil que possibilitasse o acesso às informações importantes que facilitassem o planejamento e a execução do PAN RIO 2007. Ou seja, não tinham registros que documentassem o *know how* adquirido durante a realização do primeiro Pan-americano no Brasil em 1963. Desta forma, os gestores do CORIO tiveram que trilhar um novo caminho gerencial na administração desportiva brasileira para a realização dos jogos (ALMEIDA; MELLO, 2007).

Os Jogos Pan-americanos, em menos de meio século, se tornaram um dos mais importantes eventos desportivos do calendário mundial, visto que, neste período dobrou o número de países, atletas e modalidades participantes (Portal da Educação Física, 2008).

Como se pode verificar, esta evolução dos Jogos exige maiores esforços por parte dos países sedes do evento e conseqüentemente, maior preparo gerencial dos dirigentes dos comitês organizadores do certame para superar barreiras e desafios presentes neste tipo empreendimento.

4.1.2 Os desafios do Pan-americano RIO 2007

Como todo empreendimento, o projeto dos Jogos Pan-americanos com sede no Brasil, mais especificamente, na cidade do Rio de Janeiro, em 2007, apresentou momentos desafiadores para os gestores do CORIO 2007.

Segue abaixo, dez quadros com os respectivos depoimentos dos gestores do CORIO 2007 que caracterizam diversos desafios nas áreas de logística, negociação,

gestão de recursos humanos, marketing, gestão de eventos, transporte, gestão desportiva e gestão de competências vivenciados durante a experiência gerencial no Pan-americano RIO 2007:

Gestor	Desafios	Relatos
G1	Logística	<ul style="list-style-type: none"> “... o restaurante da Vila não estava pronto na data prevista, não pôde ser testado,...”. “... o combustível para a frota do Pan não estava garantido pois havia problemas com o contrato com a Petrobras, etc...”
	Negociação	<ul style="list-style-type: none"> “... a licitação da alimentação dos voluntários não saiu na data prevista e sim somente cinco dias depois dos jogos terem se iniciado – como alimentar a todos sem esta licitação?”
	Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> “Mas no final, tudo se resolveu com a ajuda dos governos e com a habilidade bem brasileira de saber improvisar, de não se entregar às dificuldades, de saber trabalhar com pouca estrutura...”

Quadro 16 - Experiências e Desafios do Gestor G1.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G2	Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> “Iniciei um trabalho, a partir de 2002, de criar equipes de voluntários para eventos do Comitê Olímpico Brasileiro. Com experiência acumulada de ex-atleta, e de ser uma apaixonada por esporte, tive oportunidade especial de desenvolver uma cultura, ainda incipiente em nosso país, de voluntariado em eventos esportivos. Fomos aprendendo juntos, com jogo de cintura, intuição e atitudes coerentes...” “Foi uma gestão difícil que mereceu atenção redobrada até o último minuto, Mas o importante é que tudo se transformou em aprendizado contínuo e gratificante... Tivemos que debelar várias crises, pequena ameaça de greve e manifestos...”
	Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> “Tudo foi feito com muito carinho, determinação e sempre acreditei que o projeto, apesar do tamanho e da complexidade, fosse dar certo. A preocupação com o bem-estar, o desenvolvimento e a participação da equipe de voluntários foram um ponto de grande importância para o sucesso dos Jogos...” “As situações ocorridas durante os Jogos, quase todas previsíveis, face aos eventos-testes anteriormente realizados, foram conduzidas a contento...”
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> “Por exemplo: a alimentação não foi a ideal, mas a que foi possível...”. “Tivemos que debelar várias crises, pequena ameaça de greve e manifestos...” Em relação ao Transporte e a área de Tecnologia também...”

Quadro 17 - Experiências e Desafios do Gestor G2.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G3	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> “Administrar, gerir e organizar a área de Marketing para liberar e apoiar as pessoas envolvidas com produção, criação, comunicação e vendas para atendimento às diversas demandas internas e externas relativas aos Jogos...”
	Gestão de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> “Administrar, gerir e organizar a área de Cerimônias para possibilitar a realização das mesmas...”
	Negociação	<ul style="list-style-type: none"> “Negociação com todo o grupo de Cerimônias, referente a acordos para recebimento de recursos financeiros para realização dos eventos...”

Quadro 18 - Experiências e Desafios do Gestor G3.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G4	Logística	<ul style="list-style-type: none"> “A programação de Ações Culturais ofereceu um tipo de <i>show</i> ou exibição de filme diferente a cada dia durante os Jogos na Vila Pan-americana. Isso significou montagem e desmontagem de grandes estruturas de shows...”

Quadro 19 - Experiências e Desafios do Gestor G4.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G5	Logística	<ul style="list-style-type: none"> “As maiores situações em que nos deparamos com dificuldades foram na venda de ingressos e no credenciamento...”

Quadro 20 - Experiências e Desafios do Gestor G5.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G6	Logística e Transporte	<ul style="list-style-type: none"> “Tinha 1400 clientes para transportar desde a chegada no AIRJ para todos os locais de acomodação, logo para todas as competições e retornar ao AIRJ. Com quatro empresas que ofereciam serviços (significa fretamento – veículo + motorista) com cerca de 1000 veículos, que precisavam funcionar redondo durante UM mês (evento para transporte começa quando chega o primeiro cliente e termina quando sai o último cliente!). Isso sem falar em todas as peculiaridades do PARAPAN (com cerca de 600 cadeirantes) que tinham que ter acessibilidade. Detalhe: com pouca mão-de-obra contratada para fazer a gestão...”

Quadro 21 - Experiências e Desafios do Gestor G6.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G7	Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> “Foi ainda uma oportunidade incrível de gerenciar e treinar pessoas, aumentando enormemente os contatos profissionais...”

Quadro 22 - Experiências e Desafios do Gestor G7.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G8	Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • “É um evento único e que envolve várias culturas diferentes. Só o fato de serem culturas diferentes já é um grande desafio para os que não as conhecem.”

Quadro 23 - Experiências e Desafios do Gestor G8.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G9	Gestão Desportiva	<ul style="list-style-type: none"> • “Uma oportunidade ímpar para qualquer gerente, já que os desafios foram, sempre, muito grandes. É uma tremenda realização profissional ver a Vila Pan-americana começando a ser construída e ter, no dia 3 de julho de 2007, data de sua abertura oficial, tudo pronto, com as delegações chegando...” • “Em diversas oportunidades, apesar da documentação ser bastante detalhada quanto aos procedimentos aprovados para as diversas situações, muitas decisões tiveram que ser tomadas usando o bom senso, a criatividade e a coragem de correr riscos...”

Quadro 24 - Experiências e Desafios do Gestor G9.

Fonte: Primária, 2008.

Gestor	Desafios	Relatos
G10	Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • “... habilidades que eu desconheci ser capaz de desenvolver...”

Quadro 25 - Experiências e Desafios do Gestor G10.

Fonte: Primária, 2008.

Os desafios enfrentados permearam diversas áreas e serviços, entre eles, os mais citados foram: o gerenciamento de recursos (humanos e financeiros); a complexidade gerencial (porte e ineditismo do evento, a integração das competências, a gestão e os três níveis governamentais).

4.1.2.1 O gerenciamento de recursos

Os desafios mais mencionados pela maioria dos gestores que participaram do CORIO 2007, durante o planejamento estratégico e a execução dos Jogos Pan-americanos foram as ações gerenciais encontradas na área de gestão de recursos humanos e financeiros.

4.1.2.1.1 *Gestão de recursos humanos*

O gerenciamento na área dos recursos humanos desafiou a capacidade de gestão dos responsáveis pela organização dos Jogos antes e durante a realização do mesmo.

No início do projeto, não se tinha a quantidade necessária de pessoas para trabalhar nas diversas áreas e operações do PAN RIO 2007 para prestação de um serviço com qualidade. De acordo com G1:

Os desafios foram encontrar uma equipe parcialmente montada na área de serviços dos jogos – logística, transporte, acomodações, viagens, chegadas e partidas, credenciamento, gerenciamento do lixo e meio ambiente, serviços de alimentação, operações de imprensa e operações da vila pan-americana e a certeza de que esta área iria prestar serviços a todas as outras, e seria muito ativa na operação dos jogos (G1).

Por isto, foi necessária a contratação, o treinamento e a integração de grande quantidade de pessoas para o desempenho de variadas funções durante a realização do evento, conforme relatam os gestores:

Necessidade de grande quantidade de mão-de-obra especializada e não-especializada para atender às exigências diversificadas da estrutura de organização (G2).

Integrar os colaboradores remunerados e os voluntários das diversas áreas e locais de trabalho (G2).

Como o país nunca tinha realizado nenhum evento desse porte, o desafio era integrar as diversas áreas para a realização do mesmo e conseguir profissionais especializados para as diversas áreas (G5).

Contratação de serviços e pessoal para “temporada” em número expressivos! Além do pouco tempo para “repassar” TODOS os pequenos grandes detalhes que fazem a diferença (G6).

Encontrar as pessoas certas para cada função também foi um desafio. Foram muitas contratações, pouco tempo para treinamento e para trabalhar um período curto de tempo (G7).

Seleção, recrutamento e treinamento de recursos humanos (G 10).

Em algumas áreas, em decorrência da complexidade e especificidade de seus serviços, foram contratados especialistas para o assessoramento em diversos serviços dos Jogos. O relato de G2, em entrevista realizada, ratifica bem este aspecto:

Tem o sistema dos jogos que foi contratado e foi uma coisa contratada pelo Governo Federal e que chegou muito em cima dos jogos, então, a gente teve muitos problemas. A gente dependia muito desta área. Eu acho que são grandes lições que ficam... (G2).

Foi identificado no depoimento de dois gestores que a capacitação e o treinamento de todo o pessoal envolvido na realização do evento, incluindo os indivíduos contratados e os voluntários selecionados, representou um grande desafio para a equipe organizadora do PAN RIO 2007. De acordo com eles:

Treinar e propiciar o aperfeiçoamento de todo o contingente, dentro dos padrões internacionais e diretrizes de atuação do COB, integrando colaboradores remunerados e voluntários das diversas áreas e locais de trabalho foi muito difícil (G2).

Realizar o treinamento de tantos contratados e voluntários foi um desafio enorme (G7).

Apesar dos desafios na contratação e treinamento dos recursos humanos, o gestor G2 confirma grande o sucesso nesta área e responsabiliza terceiros pelas falhas ocorridas:

É eu acho que as pessoas estavam muito bem preparadas, né?... Eu acho que as pessoas, a gente no início, então quando a gente fez um processo de seleção mais apurado, né? As pessoas estavam capacitadas, né? Eu acho que todas as áreas mais ou menos funcionaram bem. Eu acho que as áreas que não funcionaram tão... Na verdade que foi uma coisa que não dependeram dos gestores e sim de terceiros, né? Das contratações, né? Eu acho bacana que hoje a gente tem muita gente capacitada... (G2).

O gestor responsável pela equipe de voluntários teve dificuldades no gerenciamento do trabalho com a equipe das últimas pessoas contratadas. Isto porque as mesmas não apresentaram uma atitude pró-ativa que comprovasse o envolvimento com a missão do Projeto PAN RIO 2007, conforme desabafa a seguir:

Muitas vezes, eu via lá, que algumas pessoas, as que foram contratadas no final, ah se der certo deu, se não der, não deu, não estavam preocupados assim, no final, entendeu? Não os principais gestores. Os principais gestores estavam acho que... De qualquer jeito, é os principais gestores das áreas já tinham algum conhecimento, ou no esporte, ou naquela área (G2).

Na Vila Pan-americana um gestor mencionou que processos de liderança foram utilizados para motivação e dedicação integral de todos os recursos humanos envolvidos nos serviços prestados no local. Eis seu depoimento:

Utilizar processos de liderança que permitissem a dedicação integral e extenuante, em diversas oportunidades, de todos os RH em serviço na Vila Pan-americana (G9).

Um dos fatores de destaque no processo de agregação e desenvolvimento da área de recursos humanos dos jogos foi o programa de voluntários. Assim, para G2 houve a:

Inexistência de uma cultura de voluntariado no país, principalmente na área desportiva... Desenvolvimento do Programa de Voluntários... Alocar todos os voluntários em funções que atendessem seus interesses, levando sempre em consideração o perfil, habilidades, expectativas e o local de moradia a fim de facilitar o transporte (G2).

Esta situação constituiu um grande desafio para a gerência do voluntariado dos jogos que necessitou, conforme destaca-se nos depoimentos abaixo.

Recrutar o maior número de candidatos interessados. Ao final alcançou-se um total de 80 mil inscritos, pela utilização de campanhas na mídia, por meio de entrevistas, palestras em universidades etc (G2).

Selecionar, alocar e treinar 15 mil voluntários para os Jogos Pan-americanos e 5000 para os Jogos Parapan-americanos RIO2007 (G2).

Providenciar a logística necessária para o treinamento de 15 mil voluntários, garantindo a presença de todos (G2).

O gerenciamento do trabalho voluntário venceu grandes desafios em relação à gestão de recursos humanos no PAN RIO 2007. O fruto deste trabalho sedimentou a presença do trabalho voluntário em todos os eventos promovidos pelo COB, e é hoje, um elemento importante na cultura desportiva brasileira.

4.1.2.1.2 *Gestão de recursos financeiros*

A gestão dos recursos financeiros apresentou problemas, de acordo com a opinião de cinco gestores, em decorrência da falta de dinheiro para executar o planejamento pré-estabelecido. As dificuldades citadas por eles foram: a indisponibilidade destes recursos em tempo hábil, os freqüentes cortes no orçamento e a lentidão na liberação dos processos licitatórios que envolviam o dinheiro público, conforme mencionado abaixo:

E finalizando, um dos maiores desafios foi o de “comprar bem”, ou seja, trabalhar os processos de licitação dos serviços de todas as áreas, para que estes serviços fossem entregues a tempo e com qualidade. Em primeiro lugar, a definição por parte dos governos, de quem ia pagar o quê. Em segundo lugar, o processo licitatório que é bem complicado pois é dinheiro público e trabalhar com a engrenagem pública nem sempre é ágil (G1).

Lidar com os constantes cortes de orçamento, tendo que replanejar constantemente foi outra dificuldade (G7).

Assegurar recursos financeiros para implementar o planejado; Adoção de planos alternativos para solucionar falhas decorrentes da demora na liberação de recursos financeiros, alterações no planejamento original, atrasos na entrega de instalações a serem usadas antes dos jogos (G10).

Nota-se que a própria gestão de recursos apresenta, por si só, um contexto repleto de variáveis intervenientes que bem representam o caráter complexo da operação deste projeto.

4.1.3 Complexidade gerencial

As peculiaridades do evento complementam o perfil único e inédito que representa a gestão operacional das diversas áreas envolvidas na realização do mesmo, conforme menciona um dos gestores:

Apresentar uma Vila de Atletas pronta para receber cerca de 8000 residentes, com data marcada para começar e depender de terceiros, entre os quais estão o término das construções (Construtora AGENCO), o *overlay* (Governo Federal), o mobiliário de todos os 1480 apartamentos (Governo Federal), o sistema viário interno (Prefeitura do Rio de Janeiro) e outras.

Gerenciar todo o complexo, incluindo serviços de hotelaria, alimentação, segurança, lavagem de roupas, entretenimento e lazer, limpeza e outros, tudo dentro de um padrão de excelência “olímpico” (G9).

O desenvolvimento e o aprendizado, na integração das competências, em várias áreas, associados ao perfil profissional dos gestores do CORIO 2007 fizeram deste evento um marco para a evolução gerencial no desporto brasileiro.

4.1.3.1 O porte do evento

A compreensão do tamanho do evento permite mensurar o quanto foi desafiadora a realização de um evento com características e exigências olímpicas.

A habilidade necessária do gestor em gerenciar um evento de tamanho porte caracteriza bem a noção de complexidade gerencial, conforme destacam os seguintes depoimentos:

Mega evento esportivo inédito a ser realizado, pela primeira vez na cidade do Rio de Janeiro (G2).

Um evento de grande magnitude, como foram os Jogos Pan-americanos, possui inúmeras áreas de atuação que, se desenvolvidas, dará origem a um livro (G9).

Outro desafio foi conseguir gerenciar um planejamento único para Jogos que teriam 47 modalidades acontecendo em nível olímpico em apenas 16 dias, muitas delas no mesmo dia e horário (G7).

Gerenciar todo o complexo, incluindo serviços de hotelaria, alimentação, segurança, lavagem de roupas, entretenimento e lazer, limpeza e outros, tudo dentro de um padrão de excelência “olímpico” (G9).

Um dos exemplos que caracteriza a grandiosidade do evento é a gestão do transporte e do voluntariado. No primeiro caso, a operação representou significativa ação gerencial na solução de conflitos, problemas e dificuldades que surgiram. Por depender do apoio e da colaboração de instituições públicas, constata-se que algumas situações foram difíceis. Isto é perceptível quando se lê os depoimentos a seguir:

O gerenciamento de modos de transporte no Rio de Janeiro, as políticas implementadas na cidade em relação ao impedimento do uso de veículos particulares em áreas próximas à Vila Pan-americana e o funcionamento do fluxo interno de pessoas credenciadas para a circulação na Vila foram desafios significativos para a gestão que comandava esse serviço:

Da Prefeitura e dos “operadores” de transporte coletivo (trem, metrô, barcas, ônibus) da cidade eram garantir o acesso aos espectadores, já que os mesmos não podiam acessar as instalações em carros particulares (tolerância zero!) (G6).

A especificidade e a grandiosidade do projeto PAN RIO 2007 foi bem caracterizada pelo gestor responsável pelo planejamento de transportes e pela

direção de operações dos jogos. Este profissional tinha a real noção da importância de suas ações para o sucesso do evento. E ele reconhece que:

Transporte, acomodação e alimentação, esse tripé “mede” o sucesso do evento no caso dos jogos não foi diferente. E transporte “tradicionalmente” tem muitos e sérios problemas, do tipo em olimpíada o atleta não conseguir chegar para competir... (G6).

O setor de transportes apresentou um registro extenso e detalhado sobre as necessidades dessa área, a dimensão e complexidade de suas operações, emitidas pelo mesmo gestor:

E transporte “tradicionalmente” tem muitos e sérios problemas, do tipo em olimpíada o atleta não conseguir chegar para competir... Então a clássica/default era transporte dar errado. Sempre defendi que não era difícil, mas sim complexo pela quantidade de detalhes e variáveis intrinsecamente ligadas, e das quais eu não tinha controle, tipo faça a cidade funcionar.

A responsabilidade do CORIO – gerência de tráfego e transportes, era do transporte da Família PAN (família ODEPA, atletas, árbitros e mídia) e prover “passe livre” no transporte coletivo para voluntários. No caso da família PAN, além de garantir o transporte seguro (com todas regras de segurança), confortável, etc... Precisava ATENDER rigidamente os horários das competições (por esse motivo existiram as faixas exclusivas) (G6).

Como exemplo: para ter idéia do tamanho da operação eram cerca de 1000 veículos (entre ônibus, vans e carros) com 2600 motoristas para atender cerca de 14000 clientes, durante um mês. Muitos clientes como atletas, chegam muito antes da abertura do evento, pois treinam diariamente (G6).

No segundo caso, a gestão do voluntariado, também apresentou exemplos que identificam a grandiosidade do evento e as dificuldades que surgiram durante o mesmo, nesse setor. Conforme menciona o seu gestor:

Recrutar o maior número de candidatos interessados. Ao final alcançou-se um total de 80 mil inscritos, pela utilização de campanhas na mídia, por meio de entrevistas, palestras em universidades etc.

Selecionar, alocar e treinar 15 mil voluntários para os Jogos Pan-americanos e 5000 para os Jogos Parapan-americanos RIO 2007.

Providenciar a logística necessária para o treinamento de 15 mil voluntários, garantindo a presença de todos (G2).

Como se pode notar através dos depoimentos dos gestores acima, os números envolvidos e a complexidade das operações do PAN RIO 2007 expressam a magnitude do projeto e os desafios gerenciais com os quais se depararam durante o evento do CORIO 2007.

4.1.3.2 O ineditismo do evento

O desafio de realizar um evento de tão grandes proporções, com particularidades específicas de um evento olímpico, representou um desafio e uma oportunidade inédita para o Brasil. Com isto, comprovou sua capacidade e seu potencial organizacional na administração de eventos esportivos de grande porte, abrindo suas portas para sediar futuros eventos internacionais.

A metade dos gestores do CORIO identificou este evento como inédito na administração desportiva brasileira e aponta os enormes desafios com que se deparou, fazendo-os amadurecer e superar barreiras, conforme as declarações seguintes:

Inexistência de uma cultura de voluntariado no país, principalmente na área desportiva (G2).

Ineditismo do evento, planejamento inadequado, inexperiência no relacionamento com governos, falta de recursos humanos, financeiros e materiais no tempo ideal (G3).

Como o país nunca tinha realizado nenhum evento desse porte, o desafio era integrar as diversas áreas para a realização do mesmo... (G5).

Os desafios foram enormes, a começar pela falta de informações sobre jogos anteriores, que não deixaram nenhuma documentação como legado para futuros organizadores (G7).

Inexistência de memória de outros jogos no nível de detalhe que necessitávamos.
Ineditismo no projeto no Brasil (inexistência de referências de outros eventos similares) (G10).

O gestor G2 afirma e ratifica as condições inéditas de realização do PAN RIO 2007: "... na realidade, naquele momento era uma... Ninguém tinha feito um Pan-americano, né? Era uma novidade para todo mundo, quer dizer, o maior que eu já tinha feito ..." (G2).

4.1.3.3 A integração das competências

A necessidade dos gestores de integrar as competências técnicas e específicas, de acordo com a área de atuação dos recursos humanos para suprir as necessidades de infra-estrutura, para prestar serviços às operações diversas, e para

abastecer a logística necessária à realização do evento foi significativamente sinalizada pela grande maioria dos gestores e representa também, um aspecto importante para caracterizar a complexidade gerencial do PAN RIO 2007.

O material adquirido com um dos gestores do CORIO 2007, confirma e esclarece a idéia de que a integração das competências gerenciais com as competências técnicas foi um fator complexo no gerenciamento de suas ações:

... O que é difícil, porque hoje, eu acho que é bacana, por exemplo, a gente tem, no lixo, a gente tinha uma pessoa super especialista em lixo e nunca tinha feito um projeto de esporte. Então, agora ele conseguiu é, ter os dois, as duas competências, que às vezes, o lixo é uma coisa, mas no esporte é diferente, em muitas áreas juntou o técnico com a pessoa que já conhecia o esporte. Então deu uma mesclada bacana, se sabe. Por exemplo, a gente tinha arquitetos maravilhosos, mas às vezes arquiteto não sabe que, por exemplo, no ginásio a gente tem que ter quatro vestiários. Tem que ter os que estão jogando e o que vem o jogo após. Então, às vezes desenhavam com dois banheiros. Não! Não pode! No esporte, não pode ter dois banheiros! Tem que ter quatro! Então eu acho que a gente conseguiu nas equipes, é a gente tinha uma comunicação bacana porque é como as áreas todas se interrelacionavam, é tinha uma relação. Então, ninguém muito... Fazia o projeto, mas depois, tinha um comunicado para ver se aquilo atendia (G2).

Como se pode constatar foi preciso os gestores desenvolver conhecimentos específicos, principalmente da área desportiva, para poder integrar os conhecimentos técnicos da sua área de formação à natureza do evento. Este desafio proporcionou o aprendizado de competências gerenciais específicas na equipe do CORIO 2007.

Outro gestor, apesar de concordar com a necessidade da existência de competências gerenciais específicas por área de atuação, afirma que não é preciso, necessariamente, integrar conhecimentos técnicos de determinada área para desempenhar competências gerenciais em outras. Ele afirma que:

Estas áreas, evidentemente, necessitam de competências gerenciais específicas. Por exemplo, o Prefeito da Vila Pan-americana não tem, necessariamente, que ter conhecimento técnico na área de organização de uma competição de natação; tem, entretanto, que ter coragem para tomar decisões oportunas e que implicam, eventualmente, em riscos. Da mesma forma, o Gerente Geral da área de instalações (construção das instalações) não necessita ter conhecimento sobre a área de credenciamento (G9).

Apenas um gestor apresentou posicionamento contrário. Afirmou que somente na gestão da área esportiva eram necessárias competências gerenciais específicas. Entretanto, o mesmo afirma que, em caso de necessidade, qualquer gestor poderia assumir qualquer instalação na Vila Pan-americana RIO 2007, pois

os procedimentos necessários eram praticamente os mesmos, conseqüentemente, as competências gerenciais também (G8).

A exigência de diversas competências gerenciais específicas, as competências da gestão, as competências técnicas e a integração destas comprovam a complexidade deste mega evento. Algumas declarações que foram identificadas podem pontuar precisamente as variadas peculiaridades da gestão:

Transporte e Tráfego – conhecimento de áreas como gestão de tráfego da cidade, conhecimento de modos de transporte, conhecimento específico da operação dos jogos, e que tem que combinar com a operação da cidade que não pode parar e nem ser afetada. Alimentação – conhecimento de alimentação de grandes grupos – restaurante para atender 7.500 pessoas/dia, alimentação para voluntários – 15.000 pessoas/dia, com conhecimentos de valores nutricionais, logística e segurança alimentar, etc. Logística – conhecimento específico da cidade, operação de armazéns, conhecimento de transporte de armas, cavalos, barcos, munições, conhecimento de operações de frota de caminhões, sistemas de gestão – MDS, MLS, etc (G 1).

Gestores com equipes numerosas necessitam de uma habilidade de relacionamento e comunicação, muito maior que profissionais que atuaram em atividades de retaguarda e de pouco contato com pessoas... Para áreas muito técnicas, como por exemplo, Saúde e Esportes, o processo seletivo buscou profissionais com conhecimentos específicos (G2).

Apesar de haver uma gama de competências comuns, quando tratamos de características subjetivas, como: criatividade, comprometimento e outras, no caso de competências técnicas existem grandes diferenças. Se compararmos, apenas como exemplo, Marketing e Finanças, nós temos no primeiro caso, como características importantes, entre outras; relacionamento comercial, conhecimento de comunicação visual e atendimento a patrocinadores. Por outro lado, no segundo caso, finanças; destaque planejamento financeiro, boa noção de controle de receitas e despesas, contabilidade, também entre várias outras, como competência necessárias (G3).

O Comitê Organizador tinha várias Gerências assumindo todas as diferentes áreas. Para cada Gerência, perfis diferentes de profissionais. Havia um organograma muito claro a ser seguido, onde cada Gerência desenvolvia suas áreas de competência e suas conexões com as demais gerências e/ou áreas (G4).

Como se pode notar, integrar competências diversas e desenvolver o aprendizado de como fazê-las foi um desafio gerencial complexo, específico e enriquecedor para o desenvolvimento profissional dos gestores do CORIO 2007.

4.1.3.4 A gestão e os três níveis governamentais

A experiência no relacionamento do CORIO 2007 com os três níveis governamentais representa bem as circunstâncias desafiadoras para a gestão de um mega evento desportivo desta natureza, visto que, o sucesso na prestação dos serviços durante os jogos dependia do apoio incondicional por parte dos Governos Federal, Estadual e Municipal. A existência da Lei nº. 9.790, promulgada a partir 23 de março de 1999, permitiu “a formação de parcerias entre o Poder Público e as entidades integrantes do Terceiro Setor” (TRISTÃO, 2000, p. 3).

Quatro gestores registraram a importância da negociação e da integração das ações gerenciais do Comitê Organizador com os três governos.

Outro desafio foi a integração com os três níveis de governo, pois sem eles, não conseguiríamos prestar os serviços que prestamos (G1).

Ineditismo do evento, planejamento inadequado, inexperiência no relacionamento com governos, falta de recursos humanos, financeiros e materiais no tempo ideal (G3).

Da Prefeitura e dos “operadores” de transporte coletivo (trem, metro, barcas, ônibus) da cidade eram garantir o acesso aos espectadores, já que os mesmos não podiam acessar as instalações em carros particulares (tolerância zero!) (G6).

Apresentar uma Vila de Atletas pronta para receber cerca de 8000 residentes, com data marcada para começar e depender de terceiros, entre os quais estão o término das construções (Construtora AGENCO), o overlay (Governo Federal), o mobiliário de todos os 1480 apartamentos (Governo Federal), o sistema viário interno (Prefeitura do Rio de Janeiro) e outras (G9).

O gestor G2 declara que:

... A gente teve muitos problemas porque, por exemplo: o Governo era de um partido, o Governo Federal de outro, a Prefeitura de outro, então a gente tinha muitos problemas... (G2).

O importante no gerenciamento de todas as ações originadas pela necessidade de suplantar os mais variados desafios para a realização deste mega evento foi a clareza com que os gestores identificaram as dificuldades enfrentadas.

4.1.4 As competências gerenciais

Em um acontecimento deste porte, as ações gerenciais foram consideradas elementos da dimensão humana importantes, para a comprovação da competência dos gestores da equipe do CORIO. Como se pode verificar, o desenvolvimento de todo conhecimento, habilidade e atitude é condição *sine qua nom* para o bom desempenho de funções gerenciais de qualquer gestor.

4.1.4.1 As competências gerenciais como requisitos para os gestores do Pan-americano Rio 2007

A organização que se preocupa com um rendimento eficaz do trabalho gerencial estabelece alguns critérios de acesso para o desempenho da função de gestor.

Em relação às condições básicas exigidas para a gestão desportiva foram sinalizados aspectos atitudinais referentes ao envolvimento com o trabalho gerencial na missão PAN RIO 2007. Foi mencionada a necessidade de integração total ao projeto PAN identificado pelos termos comprometimento e/ou dedicação nas declarações de seis gestores (G1, G3, G4, G5, G9 e G10). O quinto gestor (G9) registra a vontade, a determinação e o amor ao projeto como requisitos importantes para o acesso à função gerencial do PAN RIO 2007.

Os gestores G1, G2, G8 e G9 enfatizaram a necessidade do domínio de outros idiomas, especificamente o inglês e o espanhol, como um requisito de acesso desejável a uma função gerencial no COB.

Segundo três gestores, a ocupação de cargos gerenciais do CORio 2007 se pautou principalmente na experiência acumulada na área de gestão de eventos:

Em minha opinião: conhecimentos da área de gestão no esporte; capacidade de gestão comprovada; e neste item, saber liderar pessoas; conhecimento da área de realização de eventos; experiência nesta área de gestão de eventos – planejamento e operação (G1).

O principal era experiência e a vivência com o mesmo tipo de eventos. Disponibilidade de se engajar em um projeto com fim previsto (G8).

Amor ao projeto.

Experiência na Área Esportiva, particularmente na organização de grandes eventos (G9).

Além da experiência, o gestor G9 inclui a necessidade de comprovação da competência do gestor de acordo com a área pleiteada para determinada função gerencial.

Além destes requisitos, têm-se os conhecimentos técnicos por área de atuação que são assinalados pelos gestores G3, G5 e G9.

Experiência na área a ser gerenciada, equilíbrio, comprometimento, poder de decisão e relacionamento interpessoal (G3).

Ter um mínimo de conhecimento na área que vai atuar, a fim de se evitar adaptações que poderão ser prejudiciais ao evento (G5).

Comprovada competência na área que pretende trabalhar (G9).

Um gestor afirma a necessidade de conhecimentos tecnológicos na área de informática:

Conhecimentos de ferramentas de informática (G10).

O gestor G7 menciona que a área de Recursos Humanos é o setor responsável para definir os requisitos necessários ao acesso gerencial da equipe do CORIO 2007:

Isso depende muito da área para a qual será contratado. É uma resposta que pode ser mais bem dada pelo Departamento de Recursos Humano (G7).

A habilidade de liderar deve ser considerada como mais um requisito de acesso à função gerencial no PAN RIO 2007, conforme indica a afirmação do gestor abaixo:

LIDERANÇA, no sentido mais amplo possível, com destaque para orientação de sua equipe, definindo seus objetivos e metas, motivando-a para a missão, fazendo uso de sua autoridade e decidindo, sempre, com a oportunidade que a situação exigir (G9).

Apresenta-se, a seguir, um quadro demonstrativo das competências gerenciais como requisitos para o acesso ao cargo de gestor no COB.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COMO REQUISITOS	FALAS DOS GESTORES
COMPROMETIMENTO	G1, G3, G4, G5, G9, G10
DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	G1, G2, G8, G9
GESTÃO DE EVENTOS	G1, G8, G9
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	G3, G5, G9
INFORMÁTICA	G10
LIDERANÇA	G9

Quadro 26 – Competências Gerenciais como requisitos de acesso à equipe do CORIO 2007.

Fonte: Primária, 2008.

Como se pode notar, as competências gerenciais mínimas exigidas para o cargo de gestor do COB apresentam características generalísticas em relação à função gerencial. Verifica-se a especificidade gerencial em relação ao domínio de línguas estrangeiras, às exigências técnicas que permeiam competências gerenciais específicas e os conhecimentos de informática.

4.1.4.2 Competências gerenciais de destaque na equipe do CORIO 2007

Durante o evento, as competências gerenciais dos gestores do CORIO 2007 apresentaram variadas expressões no dia-a-dia do fazer gerencial de todos os profissionais no exercício dessa função. Identifica-se a presença de cinco competências gerenciais mais utilizadas pelos gestores do PAN RIO 2007: a capacidade de suportar pressão; a capacidade de negociação, a capacidade de gerenciar conflitos e problemas, comprometimento e liderança.

As exigências do evento desencadearam situações que exigiram constantemente a capacidade de suportar pressão durante a execução de suas ações, conforme destacado abaixo.

Capacidade de trabalhar em equipe e sob pressão (G2).

Gerência da pressão – que também foi um desafio. Pois nesse caso, tínhamos de manter a equipe unida (apesar de muitos abandonarem a operação), e apesar das muitas crises passar confiança que estávamos indo muito bem e que o resultado iria ser compensado – como foi (hoje somos cidade aspirante à candidatura para olimpíada 2016) então é preciso contar com profissionais chaves para tapar eventuais faltas (G6).

Enorme capacidade de trabalhar sob pressão (G7).

Conhecimento da operação.Trabalho sob pressão (G8).

A competência gerencial relacionada à capacidade de negociação foi identificada por quatro gestores (G1, G2, G3 e G10), segundo informações dos mesmos:

Comunicação total entre todas as áreas, checar a todo momento as operações de serviços;
Habilidade de negociação;
Saber tomar decisões com rapidez e sensatez (G).

Antecipação dos problemas e definidas soluções.
Formação de uma boa equipe.
Atitude firme em solução de crises.
Capacidade de negociação (G2).

Poder de negociação, pró-atividade, dedicação integral, visão macro na gestão da área e visão micro para solução de problemas pontuais eventuais (G3).

Conhecimentos de informática;
Iniciativa;
Espírito de equipe;
Capacidade de articulação com os diversos agentes/stakeholders (G10).

Foram identificadas outras competências gerenciais presentes no evento. Segundo a percepção de seus gestores, a capacidade de gerenciar conflitos e problemas; o comprometimento com o projeto Pan RIO 2007 e a capacidade de liderança. A primeira foi identificada pelos gestores G1, G4, G7 e G2, a segunda, pelos gestores G1, G2, G3 e G9 e a terceira, pelos gestores G2, G7 e G8, respectivamente.

No intuito de melhor visualizar as competências gerenciais que mais se destacaram, segundo a percepção de seus gestores, durante o Pan-americano RIO 2007, segue abaixo o quadro 27:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE DESTAQUE NO PAN RIO 2007	FALAS DOS GESTORES
CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO	G2, G6, G7, G8
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO	G1, G2, G3, G10
CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS	G1, G2, G4, G7
COMPROMETIMENTO	G1, G2, G3, G9
LIDERANÇA	G2, G7, G8

Quadro 27– Competências Gerenciais de destaque na Equipe do CORIO 2007

Fonte: Primária, 2008.

O diferencial, para tornar evidentes as competências gerenciais durante a realização do PAN RIO 2007, foi o destaque enfatizado pelos gestores em relação às atitudes de envolvimento, dedicação e comprometimento dos mesmos durante a execução da missão:

Saber que teria que ser uma operação 24 horas – esquecer família, amigos, dedicação total (G1).

Flexibilidade e criatividade. Comprometimento. Responsabilidade. Perseverança e tenacidade... Motivação. Antecipação dos problemas e definidas soluções. Atitude firme em solução de crises (G2).

Experiência na área a ser gerenciada, equilíbrio, comprometimento, poder de decisão e relacionamento interpessoal.

Poder de negociação, pró-atividade, dedicação integral, visão macro na gestão da área e visão micro para solução de problemas pontuais eventuais (G3).

Comprometimento com o Movimento Olímpico Brasileiro;
Capacidade de trabalhar em equipe;
Capacidade de transformar problemas em soluções rápidas; Ter exata noção de suas funções e responsabilidades (G4).

Vontade e determinação.
Comprovada competência na área que pretende trabalhar.
Amor ao projeto (G9).

4.1.4.3 Competências necessárias ao gerenciamento do Pan-americano Rio 2007

Dentre as competências necessárias à gestão do PAN RIO 2007 algumas foram mais mencionadas e alvo de atenção da maioria dos gestores.

Como se pode notar a seguir, os gestores apresentaram as seguintes informações que identificam a competência de liderança:

Habilidade de saber comandar grupos de pessoas (G1).

Capacidade para gerenciar pessoas levando sempre em conta a natureza do trabalho ofertado-VOLUNTÁRIO... Capacidade de Liderança e de trabalhar sob pressão (G2).

Liderança, determinação e poder de decisão (G6).

Capacidade de liderar pessoas, trabalhar em equipe... (G7).

Liderança, determinação e poder de decisão (G8).

Capacidade para decidir com acerto e oportunidade, identificar os mecanismos de controle, fazer o "feedback", isto é, saber fazer. Tomar atitudes corretas, entre as quais destaco: coragem para decidir, assumir os riscos inerentes à sua função e, principalmente, dar o exemplo (G9).

Além da capacidade de liderança mencionada acima, foram identificadas com significativa presença entre os gestores: o domínio e fluência em línguas estrangeiras, especificamente o idioma inglês e o espanhol; a habilidade de negociação; a capacidade de suportar pressão e as competências técnicas.

Vale salientar que apenas dois respondentes, os gestores G2 e G8, identificaram a competência política como necessária aos gestores para realização do Pan-americano Rio 2007.

Mais uma vez, o comprometimento, a dedicação e o envolvimento integral dos gestores do CORIO em relação ao projeto PAN RIO 2007 foram as atitudes mais observadas e registradas pela maioria dos gestores pesquisados:

Atitude pró-ativa e dedicação total ao projeto (G1).

Postura ética, responsabilidade e compromisso com a equipe (G2).

Poder de negociação, pró-atividade, dedicação integral, visão macro na gestão da área e visão micro para solução de problemas pontuais eventuais (G3).

Comprometimento com o Movimento Olímpico Brasileiro;
Capacidade de trabalhar em equipe;
Capacidade de transformar problemas em soluções rápidas; Ter exata noção de suas funções e responsabilidades (G4).

Senso de urgência e objetividade... Comprometimento... Flexibilidade. Adaptabilidade. Criatividade. Dinamismo. Iniciativa e Perspicácia (G6).
Flexibilidade para trabalhar até 18, 20 horas por dia nos meses que antecederam os Jogos (G7).

Trabalhar sob pressão, em horários diferenciados. Política (G8).

No intuito de condensar as informações expostas acima, apresenta-se um resumo, em forma de quadro, das competências gerenciais necessárias à gestão do PAN RIO 2007, segundo a percepção de seus gestores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS DURANTE O PAN RIO 2007	FALAS DOS GESTORES
LIDERANÇA	G1, G2, G6, G7, G8, G9
DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	G1, G7, G8, G9
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO	G1, G2, G3
CAPACIDADE PARA SUPORTAR PRESSÃO	G2, G7, G8
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	G2, G7, G9
COMPETÊNCIA POLÍTICA	G2, G8
COMPETÊNCIAS DE REQUISITO: COMPROMETIMENTO; DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS; GESTÃO DE EVENTOS; COMPETÊNCIAS TÉCNICAS; INFORMÁTICA; LIDERANÇA.	<ul style="list-style-type: none"> G1, G2, G3, G4, G5, G8, G10
COMPETÊNCIAS DE DESTAQUE: CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO; CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO; CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS; COMPROMETIMENTO; LIDERANÇA.	<ul style="list-style-type: none"> G1, G2, G3, G4, G6, G7, G8, G9, G10
<ul style="list-style-type: none"> Não estão relacionados os gestores de acordo com as respectivas competências mencionadas. 	

Quadro 28 – Competências Gerenciais necessárias à Equipe do CORIO 2007

Fonte: Primária, 2008.

O quadro exposto acima, procura demonstrar as competências gerenciais necessárias ao gerenciamento do PAN RIO 2007 sob um prisma unificador no referido estudo. Apresenta o complemento necessário para a compreensão do contexto a partir da relação entre as competências gerenciais necessárias como requisito ao acesso de gestor do COB associadas a identificação daquelas que mais se destacaram durante o evento, concomitantemente, ao registro minucioso das competências que sofreram algum tipo de ação estratégica para o seu desenvolvimento.

4.1.4.4 Competências de destaque versus competências necessárias

Através de um quadro comparativo pode-se identificar as competências gerenciais utilizadas que mereceram destaque pelos gestores do PAN RIO 2007 e as competências necessárias para a realização do evento.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE DESTAQUE	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS
LIDERANÇA	LIDERANÇA
COMPROMETIMENTO	COMPROMETIMENTO
CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO	CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO	CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO
CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS	CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS
<i>Gap</i>	DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
	GESTÃO DE EVENTOS
	COMPETÊNCIA POLÍTICA
	INFORMÁTICA

Quadro 29 – Competências Gerenciais de destaque *versus* necessárias

Fonte: Primária, 2008.

Em relação ao *gap* identificado nesta etapa do trabalho precisa-se entender que algumas competências identificadas como necessárias não se destacaram, e por isto, foram foco antecipado de desenvolvimento estratégico através de ações gerenciais formais e informais. Quatro delas foram contempladas com estratégias de desenvolvimentos imediatas, foram elas: domínio e fluência em línguas estrangeiras; competências técnicas; gestão de eventos; e, informática.

4.1.5 Estratégias para desenvolvimento de competências gerenciais no CORIO 2007

A análise comparativa entre as competências “atuais” (competências gerenciais existentes na equipe do CORIO 2007 antes do início do evento) e as

habilidades necessárias à realização dos Jogos Pan-americanos identificará uma possível lacuna na gestão do Pan-americano preenchida através de um gerenciamento pró-ativo por parte da cúpula gestora do Comitê.

Durante a fase de planejamento do evento, o COB patrocinou diversos simpósios visando o desenvolvimento das competências, com foco principal no melhor gerenciamento e na aplicação da liderança (G9).

Conforme comprovam os gestores participantes da pesquisa, ações gerenciais pró-ativas foram tomadas no sentido de minimizar o *gap* identificado entre as competências “atuais” e as necessárias para realização do PAN RIO 2007.

Foram implantadas diversas estratégias para o desenvolvimento das competências necessárias à gestão dos Jogos, tanto iniciativas informais como formais para qualificação prática destes gestores. Além disto, registram-se assessoramentos externos que contribuíram efetivamente para o desenvolvimento destas competências gerenciais.

O assessoramento externo foi realizado através de uma consultoria internacional em Jogos Olímpicos, conforme afirmam os gestores abaixo:

Contratação, por parte do comitê Organizador, de uma consultoria internacional em Jogos Olímpicos e Regionais. EKS e MI, com experiência comprovada em planejamento e operação de jogos, e atuação em conjunto, treinamento, uso de ferramentas de gestão, aprendizado e troca constante de informações (G1).

Tivemos, para algumas ações, uma Assessoria Internacional que tinha experiência em jogos anteriores em outros países... Uma assessoria específica internacional para a área de Recursos Humanos também foi contratada, mas fizemos muitas adequações e adaptações levando em conta o espírito e o comportamento do povo brasileiro (G2).

Ainda assim, tivemos apoio de empresas multinacionais em assessoria de Recursos Humanos que nos auxiliou através de entrevista e WORKSHOPS para ajuste de caminhos a serem seguidos (G3).

Mas considerando que no Brasil o evento foi o primeiro (não temos profissionais especialistas em transportes de grandes eventos), portanto foi fundamental ter colaboradores com experiência de outros eventos (ainda que internacional, não copiamos os processos, mas adaptamos à nossa realidade) (G6).

Os gerentes gerais dos Jogos tiveram treinamento e acompanhamento por parte de uma empresa externa de consultoria em recursos humanos (G7).

Ressalte-se, finalmente, a contratação de uma consultoria australiana, com experiência em mega eventos, que orientou todas as fases de planejamento e execução (G9).

Apesar de não ter havido nenhum treinamento formal, o conceito de planejamento e operação dos Jogos foi definido por uma consultoria internacional que muito contribuiu para que os gerentes pudessem melhor assimilar suas responsabilidades e trabalhar na direção de seus objetivos (G10).

Entre os profissionais entrevistados, foram identificadas sete declarações especificando os tipos de estratégias utilizadas para o desenvolvimento de competências gerenciais. Algumas delas, aplicadas pela consultoria externa contratada. Outras, realizadas por iniciativa dos gestores do CORIO 2007.

Como se pode observar, depois da assessoria externa, os Programas de Treinamento foram as ações mais utilizadas para o desenvolvimento de competências gerenciais específicas, de acordo com G2:

A Gerência de Voluntários, subordinada à Gerência Geral de Recursos Humanos utilizou-se, de modo intensivo e extensivo, de programas de treinamento. Tratava-se de desenvolver capacidades específicas de gerenciamento voltadas para eventos esportivos, com características de curta duração e de envolver grandes públicos externos (G2).

O gerenciamento de eventos testes teve quatro registros, sendo três coletados através da aplicação de um questionário e um através de entrevista presencial, respectivamente. Seguem os registros dos três primeiros gestores:

Participação nos eventos do COB, durante os anos de 2006 e 2007, valendo como eventos teste e aprendizado (G1).

Infelizmente, só consegui realizar isso quando assumi o local onde as atividades iriam ocorrer (Riocentro) e durante o evento a experiência em eventos anteriores foi fundamental para o sucesso alcançado (G5).

Portanto, foi fundamental ter colaboradores com experiência de outros eventos (ainda que internacional, não copiamos os processos, mas adaptamos à nossa realidade), assim como foi fundamental eu ter trabalhado em outros eventos de tamanho “semelhante”, como aprendizado e sentimento para repassar o conhecimento (G6).

O gestor G2 menciona as particularidades dos eventos testes. Inicia sua narrativa referindo-se às estratégias propostas pela consultoria internacional e finaliza enfatizando alguns procedimentos operacionais importantes para o desenvolvimento das pessoas na organização. Ele diz:

É, na realidade... Eles têm eventos testes, né? Que a gente geralmente testa as instalações. Nós não conseguimos fazer nenhum, só para você ter uma idéia. Nós conseguimos fazer um, que foi o voleibol. Foi a inauguração do Maracanãzinho no dia primeiro de julho, assim, no mesmo local, na mesma... Inclusive, neste momento, eu já tinha os voluntários, então eram os voluntários que iam trabalhar no Maracanãzinho, então, realmente evento teste a gente só conseguiu fazer um. Nós tivemos, por exemplo, um no handebol também, mas aí neste momento, quando foi handebol, os meninos ainda não tinham as pessoas que iam trabalhar no Riocentro, mas a gente usou outras pessoas até para os fluxos, os procedimentos, né? Tipo começar a divulgar as políticas que a gente tinha, né? (G2).

Este gestor explica que há diferença entre eventos testes e eventos preparatórios. Enfatiza, que estes ocorreram em maior quantidade durante o período de preparação para o evento. Eis suas conclusões:

Eu fiz mais de cinquenta eventos preparatórios, entendeu? Eu fiz em Curitiba, fiz em Brasília, fiz em São Paulo, fiz em Vitória, eu fiz em Pernambuco, então... Tanto que nós tínhamos voluntários do Brasil inteiro, de todos os Estados (G2).

Os Workshops foram recursos de preparação muito importantes na formação dos envolvidos. Três diferentes gestores mencionaram a importância destas ações estratégicas para o desenvolvimento dos recursos humanos no CORIO 2007:

Metodologia utilizada para a organização de eventos, treinamentos pontuais para assuntos específicos a cada área, Workshops para aspectos motivacionais e de liderança, Programa de Observadores e Programa de estruturação e desenvolvimento do centro de gerenciamento para os Jogos - MOC (G2).

Acrescentando as ações para o desenvolvimento das competências gerenciais, dois gestores citaram, também, que houve a participação e permanência deles em Seminários e Programas de Observadores.

Ida ao programa de observadores dos Jogos da Comunidade Britânica em Melbourne, março de 2006, trabalhando diretamente nas áreas específicas por 31 dias, sendo 10 antes e 20 durante os Jogos (G1).

Tínhamos seminários com esses consultores internacionais para a realização de várias etapas como Planejamento Estratégico, Conceito Operacional etc (G2).

As demais estratégias operacionais para o desenvolvimento de competências gerenciais foram mencionadas com uma menor predominância pelo grupo entrevistado, Portanto, as simulações operacionais parecem ser significativas como estratégias de desenvolvimento de competência aplicadas à participação gerencial em eventos teste e em workshops.

Foram utilizados treinamentos gerais e específicos e, até, simulações operacionais com a tomada de decisões nos diversos níveis de responsabilidade (G9).

Pode-se notar, que, através da análise das estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências nas mais variadas áreas de prestação de serviços do PAN RIO 2007.

As estratégias formais sugeridas pela consultoria internacional foram as mais acatadas pelo CORIO 2007. Porém, é preciso mencionar as desenvolvidas através de iniciativa interna. Com um caráter informal, foram as que representaram, respectivamente, um potencial de integração entre as diferentes áreas. Neste último caso, pode-se notar a transferência informal de aprendizagem organizacional entre diversas áreas de serviço.

Na função que exerci, a tônica fundamental foram as reuniões para se fazer a TROCA DE CONHECIMENTOS.

Infelizmente, só consegui realizar isso quando assumi o local onde as atividades iriam ocorrer (Riocentro) e durante o evento a experiência em eventos anteriores foi fundamental para o sucesso alcançado (G5).

As Ações Culturais foram todas desenvolvidas com os integrantes do Departamento Cultural do Comitê Olímpico Brasileiro, contando com o precioso apoio de voluntários, treinados pela Gerência de Voluntários (G4).

Como conclusão, apresenta-se no quadro abaixo, as estratégias utilizadas e a identificação dos respectivos gestores participantes:

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	FALAS DOS GESTORES
ASSESSORAMENTO EXTERNO	G1, G2, G3, G6, G7, G9, G10
PROGRAMAS DE TREINAMENTO	G1, G2, G7, G8, G9
EVENTOS TESTES	G1, G2, G5, G6
WORKSHOPS	G2, G3, G9
SEMINÁRIOS	G1, G2
PROGRAMA DE OBSERVADORES	G1, G2
CURSOS	G1,
ENTREVISTAS	G3
SIMPÓSIOS	G9
SIMULAÇÕES OPERACIONAIS	G9
REUNIÕES	G5
PESQUISA DOCUMENTAL (COI-Comitê Olímpico Internacional)	G1

Quadro 30 -Tipos de estratégias para o desenvolvimento de Competências Gerenciais no CORIO 2007

Fonte: Primária, 2008.

O caminho gerencial trilhado pelo Comitê Organizador dos Jogos apresentou alternativas inteligentes e profícuas para o desenvolvimento de competências necessárias a realização do evento.

Como se pode verificar, algumas estratégias apresentam um *scrip* predeterminado em relação à forma de desenvolvimento de competências gerenciais previamente prescritos. Neste caso, pode-se identificar um caminho formal orientado através de um *know how* compartilhado por outros gestores, de outros locais, que foram contratados para gerenciar este aprendizado. Estas estratégias podem ser identificadas através do assessoramento externo, programas de treinamento, cursos etc.

Por outro lado, estratégias foram implementadas que viabilizaram a vivência de desafios e experiências necessárias à formação gerencial da equipe do CORIO 2007. Podem-se mencionar neste caso, os eventos testes, os workshops e as simulações operacionais que foram decisivas para desenvolver as competências que faltavam, com a excelência necessária para evitar o comprometimento dos serviços a serem prestados durante o evento.

4.1.6 As competências gerenciais necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil

Atualmente, o contexto desportivo brasileiro precisa de iniciativas pró-ativas no eixo da gestão de competências gerenciais. Deve-se assumir um papel antecipatório em relação ao futuro, desenvolvendo estrategicamente as competências gerenciais necessárias à realização de grandes eventos no Brasil.

Estes esforços, certamente, refletirão na administração desportiva como um todo, despertando o interesse pelo aprendizado da função gerencial em todos os níveis de atuação desportiva.

Em decorrência das experiências vivenciadas durante o planejamento e a realização dos Jogos Pan-americanos RIO 2007, pode-se verificar a preocupação prévia de seus gestores com o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil.

4.1.6.1 Formação da equipe de trabalho

Baseados na experiência anterior, o processo de agregação de recursos humanos é encarado de forma clara e processual. Para o desafio de realizar uma olimpíada no país é preciso muita atenção neste aspecto, em decorrência da dimensão e da importância desse evento. Percebe-se isso no depoimento de G4:

Depois da experiência adquirida com a organização dos XV Jogos Pan-americanos o trabalho a ser desenvolvido é encarado sob nova perspectiva, uma vez que a equipe envolvida já possui um *know-how* e terá uma visão mais clara do processo, guardada as devidas proporções que separam os Jogos Pan-americanos (com 42 países) dos Jogos Olímpicos (com 205 países) (G4).

A equipe gerencial para o Projeto Olímpico está sendo constituída pelos gestores da equipe do CORIO 2007 e pela futura captação de gestores externos que precisam ser contratados para complementar os cargos gerenciais necessários à gestão de uma olimpíada.

Os profissionais existem, talvez não em número suficiente, já que muitos deles estão empregados. A dificuldade maior é obter a disponibilidade de um profissional gabaritado para o ofício. Para isso ele deve sair de seu emprego e aceitar o risco, sabendo que ao término do evento ele não terá emprego garantido (G8).

O Gestor G2 menciona a preocupação do COB com a formação de uma equipe de trabalho competente para a realização das Olimpíadas no Brasil, e diz:

É tanto que, teoricamente, alguns dos melhores gestores continuaram trabalhando. O Comitê Rio 2007 foi desfeito, mas os melhores já ficaram pensando na candidatura de 2016, né? Então, a gente, alguns, já foi feito uma pré-seleção porque os melhores já ficaram. Claro que não, por exemplo, a gente tinha, sei lá, uns trinta que era do Comitê Olímpico Brasileiro que a gente voltou para trabalhar no COB, mas de qualquer jeito, a gente está engajada no projeto também. Eu acho que os que sobressaíram né? Foram aproveitados também nas Confederações Brasileiras que são os nossos parceiros, né? Então, a gente tem muitas pessoas que trabalharam no CORIO que trabalharam no Pan que tão hoje nas Confederações ajudando. Eu acho que deu um currículo bacana para as pessoas (G2).

Em decorrência da complexidade e do porte do evento, verifica-se a solicitação de contratação de maior número de mão-de-obra para a execução do projeto olímpico, conforme os registros dos seguintes gestores:

Contratação de recursos humanos com mais antecedência para que compreendam o projeto e vistam a camisa dos Jogos (G2).

As mesmas que já foram desenvolvidas para os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007, com a observação de que será necessário um maior número de pessoas para a organização dos Jogos Olímpicos e Para-olímpicos na cidade do Rio de Janeiro (G7).

Como se pode notar nas informações acima, a preocupação em agregar os recursos humanos necessários ao projeto representa um grande desafio para a cúpula de gestores do COB, visto que o processo de recrutamento e seleção envolverá significativa quantidade de pessoas gabaritadas para o exercício das mais variadas funções gerenciais.

4.1.6.2 Identificação das competências necessárias ao Projeto Olímpico

Parte-se da premissa de que, para identificar competências, é preciso antes conhecê-las. A experiência gerencial do Pan-americano RIO 2007 foi um momento de aprendizado sólido, consistente e significativo para os gestores, como se pode

verificar nos vários depoimentos anteriores. Este aprendizado qualificou as pessoas e fez surgir novas competências gerenciais necessárias à realização de uma Olimpíada no Brasil.

Segue um depoimento que credencia a percepção dos gestores em relação à experiência do Pan-americano que justifica a afirmação acima:

Acho que hoje eles já tão, a gente já sabe fazer, a gente já fez! É como se a gente tivesse passado por um teste. É claro que uma Olimpíada é... São dois Pan-americanos, né? Pra mim são três porque numa Olimpíada a gente usa quarenta e cinco mil voluntários, né? Então é... É a partir de uma experiência que a gente já teve o que eu falo até com as pessoas, olha se tiver uma Olimpíada a gente tem que, pelo menos, tirar lição do que a gente, não repetir os mesmos erros, né? (G2).

A liderança foi identificada por três gestores no questionário aplicado e por um gestor, através de entrevista semi-estruturada, e se apresenta como função imprescindível na gestão estratégica de pessoas.

Capacidade de gestão de grupos e pessoas (G1).

Acho que é saber trabalhar em equipe, né? É liderança... Eu acho que tem que acreditar no projeto, vestir a camisa (G2).

Experiência no setor que for assumir.
Prática na função que for exercer.
Capacidade de administrar os mais diversos problemas que aparecerão (G5).

Capacidade para decidir com acerto e oportunidade, identificar os mecanismos de controle, fazer o "feedback", isto é, saber fazer.
Tomar atitudes corretas, entre as quais destaco: coragem para decidir, assumir os riscos inerentes à sua função e, principalmente, dar o exemplo (G9).

Outra competência necessária para a realização de uma olimpíada, segundo a percepção de quatro gestores do Pan (G2, G6, G8 e G9), é saber qualificar e capacitar pessoas. Prepará-las para o desempenho de variadas funções dentro do projeto.

Outras competências gerenciais foram contextualizadas no registro de seus gestores, são elas: saber negociar e saber planejar. Segundo a percepção de alguns membros engajados no PAN, a necessidade de agregar pessoas para o atendimento às futuras demandas de uma olimpíada está associada ao desenvolvimento de competências gerenciais nestes novos gestores. Os caminhos para este aprendizado foram vivenciados pela equipe do CORIO 2007, pois os relatos de seus gestores registram aquilo que eles conhecem, dominam e sabem

explicar. Portanto, como diz Perrenoud (2002), não basta saber fazer, precisa-se saber explicar, saber o porquê fez e como executou determinada atividade.

As competências relacionadas ao saber negociar foram enfaticamente lembradas pelos gestores G1, G2 e G10, de acordo com confirmações abaixo:

Habilidades em negociações com áreas de legado, cidade, maior envolvimento com IPP, Ministério e Secretarias de Meio Ambiente, etc (G1).

A área de Voluntários deve acompanhar e participar das negociações e operações referentes a serviços e benefícios como alimentação e transporte, gerenciando um orçamento próprio (G2).

Habilidade para negociar, compor interesses;
Habilidade para pesquisar sobre Jogos Olímpicos anteriores, quanto à estrutura, nível de serviço (G10).

Alguns gestores também lembraram da importância das competências e estratégias relacionadas ao saber planejar, articular ações e dizem que o ideal é:

Iniciar já agora o planejamento de tudo, como está sendo feito, com a entrada forte dos três níveis de governo em todo o processo de planejamento...Capacidade de gestão de orçamentos; Conhecimentos de planejamento em geral...Conhecimentos de gestão e planejamento do uso da energia (G1).

É planejamento, né? Eu acho que é essa flexibilidade que muitas vezes a gente não pode ficar engessada a gente fazendo daquele jeito só pode ser daquele jeito, né? A gente ter que dar, tem que ter um pouco de jogo de cintura de ter uma maleabilidade uma flexibilidade de poder alterar algumas coisas, né? (G2).

Efetuar um planejamento estratégico mais elaborado e detalhado.
Aperfeiçoar os processos organizacionais e os métodos de trabalho (G3).

A habilidade de se comunicar em outros idiomas foi outra competência gerencial bastante mencionada por três gestores G1, G9 e G10. Para eles, a necessidade de se possuir esta competência foi muito enfatizada pelos gestores para a realização do PAN RIO 2007. Portanto, sugere-se incluí-la no rol das competências importantes para realização das Olimpíadas no Brasil.

A capacidade de gestão de orçamento foi outra competência lembrada por dois gestores. O primeiro, o gestor G1, registra esta necessidade na primeira menção das citações acima. O segundo pode ser identificado pela última fala citada acima pelo gestor G2.

A preocupação com a habilidade de dominar os recursos tecnológicos também foi citada e apresentou dois registros:

Definição e contratação do sistema que irá operar os Jogos o mais rápido possível. Dependemos muito de TECNOLOGIA (G2).

Tecnologia: domínio de recursos de informática (G10).

As competências necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil estão identificadas no quadro a seguir:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS PARA REALIZAÇÃO DE UMA OLIMPÍADA NO BRASIL	FALAS DOS GESTORES
LIDERANÇA	G1, G2, G5, G9
SABER CAPACITAR PESSOAS	G2, G6, G8, G9
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO (SABER NEGOCIAR)	G1, G2, G10
SABER PLANEJAR	G1, G2, G3
DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	G1, G9, G10
CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORÇAMENTO	G1, G2
DOMÍNIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	G2, G10

Quadro 31- Competências Gerenciais necessárias para o gerenciamento das Olimpíadas no Brasil

Fonte: Primária, 2008.

Vale salientar que estas competências, associadas àquelas requeridas, desenvolvidas e necessárias ao projeto PAN RIO 2007 se complementam e fazem parte de todo o cabedal necessário de competências gerenciais para o projeto Olímpico.

4.1.6.3 Competências para o Pan-americano *versus* Competências para as Olimpíadas

Através de um quadro comparativo pode-se identificar o *gap* existente entre as competências gerenciais utilizadas durante os Jogos Pan-americanos e as competências gerenciais necessárias para a gestão de uma Olimpíada no Brasil:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS À GESTÃO DE UM PAN- AMERICANO	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS À GESTÃO DE UMA OLIMPIADA
LIDERANÇA	LIDERANÇA
COMPROMETIMENTO	COMPROMETIMENTO
<i>Gap</i>	SABER CAPACITAR PESSOAS
CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO	CAPACIDADE DE SUPORTAR PRESSÃO
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO	CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO
CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS	CAPACIDADE DE GERENCIAR CONFLITOS E PROBLEMAS
DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	DOMÍNIO E FLUÊNCIA EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
<i>Gap</i>	SABER PLANEJAR
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
GESTÃO DE EVENTOS	GESTÃO DE EVENTOS
COMPETÊNCIA POLÍTICA	COMPETÊNCIA POLÍTICA
<i>Gap</i>	CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORÇAMENTO
	DOMÍNIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
INFORMÁTICA	INFORMÁTICA

Quadro 32 - Competências Gerenciais necessárias para o PAN RIO 2007 *versus* Competências Gerenciais para as Olimpíadas 2016

Fonte primária, 2008.

O resultado do quadro acima prioriza o desenvolvimento de pessoas no COB como a competência principal a ser alcançada para a realização de uma Olimpíada no Brasil. Pode-se concluir que as demais competências gerenciais identificadas estão intrinsecamente relacionadas a esta, fazem parte de um planejamento estratégico prévio de desenvolvimento que as incluem e que capacitam os gestores do futuro Comitê Organizador Olímpico de 2016.

4.1.6.4 O desenvolvimento das competências necessárias para realizar uma Olimpíada no Brasil

Além dos gestores identificarem as competências necessárias para a realização de uma Olimpíada no Brasil, a experiência vivenciada no Pan-americano permitiu-lhes assinalar a importância que é o desenvolvimento de competências gerenciais para a formação de uma nova equipe que comporá o Comitê Organizador desse evento.

Estes gestores mencionam a necessidade que se tem de iniciar previamente o gerenciamento para o desenvolvimento de competências. Ou seja, a preocupação

atual da equipe é desenvolver as competências necessárias para a gestão dos Jogos Olímpicos, caso o Brasil seja o país sede do evento:

Temos hoje uma grande quantidade de profissionais capacitados para trabalhar em grandes eventos, porém necessário se torna o desenvolvimento de profissionais para praticamente todas as áreas, pois são eventos de dimensões diferentes (G2).

Preparação de mão-de-obra especialista nas áreas afins ajudaria muito. Não temos tradição de grandes eventos (G6).

Na atual situação diria que precisamos treinar operadores de eventos. Com as competências gerenciais acima citadas (G8).

Baseado em alguns pontos fracos percebidos por dois gestores, após a realização do Pan-americano RIO 2007, os mesmos sugerem a melhoria de duas competências gerenciais importantes que podem comprometer o desempenho administrativo durante a execução do Projeto Olímpico. A primeira competência diz respeito à área de compras e licitações. Refere-se ao contato da organização com o mercado externo. É o saber comprar, conforme menciona o gestor responsável:

Aprendizados nas áreas de compras e licitações;
Conhecimento de que os serviços têm que ser entregues e têm data para serem entregues, pois compromete a qualidade, como ocorreu conosco (G1).

A segunda competência está relacionada aos processos internos da organização. São eles: saber se comunicar internamente e melhorar a comunicação, conforme registra o gestor abaixo:

Aperfeiçoar os processos organizacionais e os métodos de trabalho.
Melhorar a comunicação interna (G3).

4.1.7 O legado das experiências gerenciais do Pan RIO 2007

A experiência de gestor do Pan-americano RIO 2007 proporcionou um *know how* na gestão de grandes eventos para a administração desportiva no Brasil. Em nível puramente administrativo resultou, também, em um aprendizado significativo que pode servir de referência na gestão de empreendimentos de grande porte que envolva grandes organizações com características temporárias e transitórias.

A unanimidade na equipe de gestores do CORIO 2007 em relação à percepção da importância de suas experiências para o crescimento pessoal e profissional de cada um foi identificada pela análise dos resultados desta pesquisa. Menciona-se abaixo, alguns depoimentos que podem confirmar a relevância da experiência na gestão de um evento de tamanha grandeza gerencial como foram os Jogos Pan-americanos 2007.

É fantástico, é único.
Participar de um evento assim,... (G1).

Prefiro viver a vivenciar...
Afirmo ter sido uma experiência inenarrável e única. Um grande desafio. O maior da minha vida. Senti cada idéia que tivemos se tornar real. Vivi cada uma das experiências da equipe de voluntários. Preocupe-me, sofri, duvidei, tentei, passei a acreditar, participei da criação deste projeto inédito. Reflito a respeito dos resultados conseguidos. Creio ter bem enfrentado o desafio proposto...
Acredito ter sido um momento especial na vida profissional de todos (G2).

Foi o maior desafio da minha vida. Pela primeira vez tive a oportunidade de participar da história em vez de estudar história (G3).

O contato direto com os atletas foi uma experiência inesquecível (G4).

Podemos afirmar que foi uma experiência única (G5).

Particularmente no meu caso, a experiência foi inigualável. Diria que não tem palavras para descrever tal fato.
... Enfim, valeu a pena!!! (G6).

Foi uma experiência única e extremamente enriquecedora, tanto pessoal quanto profissionalmente.
Foi uma oportunidade de crescimento profissional de gerenciar um projeto grandioso, de interfacear com pessoas de todas as áreas, não apenas da área esportiva, que sempre foi o meio no qual trabalhei (G7).

É um evento único e que envolve várias culturas diferentes...
É gratificante e muito recompensador não só pelo contato com as diferentes culturas e pelo aprendizado, mas pela possibilidade de atuar em um evento que tem a capacidade de mudar a história de uma cidade (G8).

Uma oportunidade ímpar para qualquer gerente... É uma tremenda realização profissional ver... (G9).

Atuar nos Jogos Pan-americanos me fez desenvolver habilidades que eu desconhecia ser capaz de desenvolver... (G10).

As expectativas geradas pelas experiências vividas durante o Pan-americano 2007, possibilitaram identificar os desafios vividos e superados como prognósticos possíveis de ocorrerem em um próximo mega evento, mais precisamente, durante a realização provável das Olimpíadas em 2016, com sede no Brasil.

4.2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As ações gerenciais representam o resultado de todo o processo de elaboração mental das mais variadas idéias, atitudes, valores e conhecimentos, os quais refletem diretamente na habilidade dos gestores do CORIO 2007 de saber ou não fazer as coisas.

Baseando-se no conceito de estilo gerencial adotado por Wood Junior e Picarelli Filho (1996), pode-se afirmar que os gestores do CORIO 2007 desenvolveram quatro funções gerenciais que se referem à exigência contextual do evento. Estas funções foram: as constantes ações gerenciais que envolveram o processo decisório, o desenvolvimento das relações interpessoais no processo de liderança e as atitudes dos gestores diante das mudanças necessárias à execução do projeto.

De acordo com Mintzberg (1977), outras funções gerenciais foram identificadas e desenvolvidas, tais como: estimular a motivação de seus subordinados; resolver conflitos; construir um sistema informal de informações gerenciais; difundi-las posteriormente; e distribuir recursos.

A análise dos resultados permite identificar a liderança como a competência gerencial mais evidenciada pelos gestores em todas as etapas do respectivo estudo. Segundo Mintzberg (1977), o papel de líder se caracteriza pela responsabilidade assumida em relação ao trabalho de todos os indivíduos a ele subordinados. Ou seja, a autoridade formal do gestor é visivelmente potencializada pelo seu papel de líder.

Outro papel identificado na análise dos resultados do trabalho que caracteriza como um dos papéis interpessoais responsável pelo estabelecimento de uma rede de informações é a função de contato (MINTZBERG, 1997).

A competência gerencial relacionada a este papel, presente como requisito de acesso, imprescindível e necessário para se participar de um Pan-americano e também de uma Olimpíada foi o domínio e fluência em línguas estrangeiras. Vale salientar que esta competência, além de representar o papel de contato dos gestores no PAN RIO 2007, viabiliza também, o papel de porta-voz. Este papel possibilita também, a troca de informações com pessoas de fora do CORIO 2007.

Uma das competências gerenciais que se destacou na equipe do CORIO 2007 foi a capacidade de negociação, que segundo Mintzberg (1997), representa o

papel de navegador, uma função decisória fundamental para a realização do projeto PAN RIO 2007.

O resultado da análise do trabalho permite identificar outra competência gerencial denominada capacidade de suportar pressão, responsável por desencadear as mudanças necessárias para a melhoria da organização. Segundo Mintzberg (1997), este papel decisório identifica a função empreendedora dos gestores do CORIO 2007. Os desafios enfrentados durante o PAN RIO 2007 interferiram nas ações gerenciais e provocaram mudanças possíveis e exequíveis na solução de problemas diversos e inesperados.

Durante a análise dos resultados, registram-se, na etapa A do estudo, as competências que apresentam requisitos necessários para a função de gestor do COB.

Parte-se da premissa de que o COB selecionou uma equipe específica de gestores, identificada pela sigla CORIO 2007, a partir de um diagnóstico situacional de uma organização transitória, denominada PAN RIO 2007, que possibilitou eleger um conjunto apropriado de atributos gerenciais a partir do próprio significado do trabalho para eles (BITENCOURT; MOURA, 2006).

Deve-se considerar que, ao contrário do que afirma Bitencourt (2001), em relação às organizações em geral, o COB dispensou a atenção necessária para privilegiar a formação integral de seus gestores através do significado laboral assumido durante a função gerencial desenvolvida em situações específicas vividas durante o PAN RIO 2007.

Três perspectivas de desenvolvimento de competências gerenciais, baseadas no processo de aprendizagem organizacional no CORIO 2007, foram identificadas. São elas: perspectiva estratégica, perspectiva dinâmica e social (BITENCOURT, 2001).

O processo investigativo de identificação das competências gerenciais existentes na equipe do CORIO 2007 verificou a presença de um *gap* entre as competências gerenciais atuais* e as necessárias para a realização do Projeto PAN RIO 2007. A única competência que compõem este *gap* é a competência política.

* Competências gerenciais atuais: são competências gerenciais existentes na equipe do CORIO 2007 antes do início do evento.

Os desafios enfrentados pela equipe do CORIO 2007, durante as fases de planejamento, organização e execução do projeto PAN RIO 2007, motivaram, indiretamente, a articulação e o desenvolvimento de novas competências na referida equipe de gestores.

Segundo Bitencourt e Moura (2006), ao captarem os recursos necessários e suprirem as dificuldades existentes durante o projeto PAN RIO 2007 os gestores desenvolveram processos de adaptação, internalização e aprendizagem que permitiram atender as exigências gerenciais do evento.

Para melhor compreensão do processo de desenvolvimento de competências gerenciais na equipe de gestores do CORIO 2007 propõe-se um entendimento acerca da contribuição das perspectivas social, dinâmica e estratégica abordadas por Bitencourt (2001) no contexto da aprendizagem organizacional.

No início da etapa A, pode-se afirmar que a necessidade de articular as diretrizes do COB para o desenvolvimento de competências na equipe do CORIO 2007 caracteriza a aplicação da “perspectiva estratégica” na gestão de competências gerenciais neste Comitê (BITENCOURT, 2001, p. 61). Este processo ocorreu através da sistematização de práticas formais de desenvolvimento de competências identificadas como: assessoramento externo, seminários, participação em programas de observadores e pesquisa documental.

Além das competências de requisito, percebe-se que na etapa A do projeto PAN RIO 2007 algumas competências gerenciais se destacaram em decorrência de demandas e necessidades presentes no projeto.

Neste momento, a perspectiva social assume um papel importante, visto que a solução de problemas enfrentados contou com o *know how* adquirido durante a trajetória pessoal e profissional de cada gestor (BITENCOURT, 2001). Nesta etapa, os desafios que apareceram permitiram desenvolver a capacidade de suportar pressão, a capacidade de negociação e a capacidade de gerenciar conflitos e problemas.

A informação de G6 caracteriza o processo motivacional desencadeado pelos desafios enfrentados através da perspectiva social da aprendizagem gerencial segundo Bitencourt (2001):

No meu caso, contou muito minha experiência profissional, pois já tinha trabalhado com governos e também com empresas de consultorias, mas considere a experiência/trajetória de vida no que se refere a **desafios**. Este era gigante!!!! E era fazê-lo ou fazê-lo, não tinha outra opção, pois o evento iria acontecer e tinha que dar certo!!!! (G6).

Durante a etapa A, outras estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais, associadas às citadas acima, foram utilizadas sob a “perspectiva dinâmica” através do enfrentamento de situações anteriormente desconhecidas que possibilitaram a aquisição e a utilização de novas competências (BITENCOURT, 2001). Neste contexto pode-se identificar os programas de treinamento, os eventos testes e os workshops como estratégias formais de aprendizagem organizacional.

Estas estratégias de desenvolvimento de competências utilizadas durante a etapa A exigiram esforços gerenciais que permitiram destacar pró - ativamente as competências denominadas capacidade de suportar pressão, capacidade de negociação e capacidade de gerenciar conflitos e problemas. A situação previamente criada possibilitou antecipar estrategicamente um posicionamento atitudinal eficaz no enfrentamento de futuros desafios gerenciais.

Na etapa B, utilizou-se estratégias para o desenvolvimento de competências gerenciais necessárias à realização do PAN RIO 2007 através da aplicação das perspectivas dinâmica e social do processo de aprendizagem organizacional citado por Bitencourt (2001). Neste momento, os processos informais de desenvolvimento de competências afluíram devido à natureza vivencial na experiência de aprender a aprender dos gestores do CORIO 2007.

Ruas (2001) afirma que os melhores resultados no desenvolvimento de competências gerenciais em organizações brasileiras estão vinculados ao aprendizado compartilhado de conhecimentos tácitos.

Competências que envolvem suportar pressão, capacidade de negociação, capacidade de gerenciar conflitos e problemas caracterizam claramente a perspectiva social do processo de desenvolvimento de competências gerenciais.

Apresenta-se, a seguir, um quadro geral que identifica as etapas, os períodos, as competências gerenciais, a presença ou ausência de estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais e as perspectivas de aprendizagem organizacional utilizadas no Projeto PAN e/ou no Projeto OLÍMPICO.

ETAPAS	PERÍODO	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (BITENCOURT, 2001)
A	PRÉ-PAN	COMO REQUISITOS DE ACESSO	NÃO	_____
	PRÉ-PAN	QUE SE DESTACARAM	SIM	• Estratégica
	PAN-AMERICANO			• Dinâmica • Social
B	PAN-AMERICANO	NECESSÁRIAS AO PAN RIO 2007	SIM	• Dinâmica • Social
C	PÓS-PAN (durante o pleito olímpico)	EXISTENTES e DESENVOLVIDAS NO PAN RIO 2007	* PROVAVELMENTE NÃO	_____
D	PÓS-PAN (após o pleito olímpico)	NECESSÁRIAS AO PROJETO OLÍMPICO	PROVAVELMENTE SIM	_____
<p>* A indefinição da equipe de gestores que comporão o Comitê Organizador das Olimpíadas de 2016, caso o Brasil seja o país sede, não permite afirmar a existência de estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais, mesmo sabendo que alguns prováveis gestores estarão participando do futuro Comitê Organizador.</p>				

Quadro 33- Etapas do estudo, suas respectivas competências e perspectivas de aprendizagem organizacional.

Fonte: Primária, 2008.

A importância da identificação das competências gerenciais necessárias ao Projeto Olímpico 2016 evidencia um aspecto pró-ativo e inovador desta pesquisa. Segundo Bitencourt (2001), uma das principais reflexões críticas acerca da gestão de competências repudia a preocupação com o “viver no passado”. A necessidade momentânea de mapear as competências úteis à execução de um projeto organizacional atual não deve impedir a preocupação com o desenvolvimento de competências necessárias em um projeto futuro (BITENCOURT, 2001).

Como se pode constatar, a identificação da existência de um *gap*, entre as competências gerenciais existentes e desenvolvidas no PAN RIO 2007, até a etapa C e as competências gerenciais necessárias à realização de uma Olimpíada no Brasil na etapa D, representa um centro de interesse importante para um ataque estratégico futuro na aprendizagem de novas competências gerenciais, quebrando

assim, o antigo paradigma da gestão de competências que é “viver no passado” (BITENCOURT, 2001, p. 41).

As competências gerenciais identificadas neste *gap* que precisam de desenvolvimento, através de uma perspectiva estratégica de aprendizagem organizacional, na equipe de gestores remanescentes que comporam o CORIO 2007, são: saber capacitar e preparar pessoas, saber planejar, capacidade de gestão de orçamento e domínio de recursos tecnológicos.

Nota-se que a primeira competência gerencial identificada no referido *gap* foi saber capacitar pessoas, que segundo Zafirian (2001), se constitui no maior desafio das organizações. Não basta apenas estar qualificado, é preciso saber promover esta qualificação em seus integrantes.

Segundo Zarifian (2001), as organizações necessitam ser “qualificantes” para poderem possibilitar o crescimento e a autonomia necessária a seus integrantes. Nesta perspectiva, a gestão de competências é um instrumento de valorização econômica para a organização assim como de valor social para os indivíduos que nela se desenvolvem (Cerqueira, s/ ano).

Em relação às demais competências gerenciais que precisam de desenvolvimento estratégico para a realização de uma Olimpíada no Brasil, as mesmas apresentam um centro de atuação mais localizado em relação ao aspecto gerencial. São elas: saber planejar, capacidade de gestão de orçamento e de domínio de recursos tecnológicos.

Baseados nas experiências vividas no Projeto PAN RIO 2007, os gestores do COB que estão participando do pleito para o Projeto Olímpico de 2016 provavelmente encaram este novo desafio com o comprometimento necessário à antecipação de ações gerenciais que visam negociar, escolher estratégias diversas, assumir riscos e reagir frente às contingências emergentes (LE BOTERF, 2003).

Despertar o interesse na construção de estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais na equipe gestora do Comitê Olímpico de 2016 representa um novo perfil pragmático na aplicação estratégica da gestão de competência gerencial no desporto nacional. Este exemplo pode influenciar outros setores da atividade gerencial em nosso país e despertar o interesse por outras pesquisas científicas em busca de novos caminhos sobre este aspecto pró-ativo da gestão de competências.

A consciência e o conhecimento acerca dos desafios enfrentados durante os Jogos Pan-americanos possibilitarão a implementação de ações gerenciais pró-ativas que facilitarão o planejamento, a organização, a execução e a avaliação sistemática na seleção e manutenção das competências gerenciais necessárias à gestão estratégica dos recursos humanos que comporão a equipe gerencial das Olimpíadas de 2016, caso o Brasil seja o país sede escolhido (BITENCOURT, 2001; ZARIFIAN, 2001; BOTERF, 2003).

Segundo Ruas (2001), as organizações estão apresentando um novo desenho ou configuração organizacional em relação aos processos de aprendizagem. Nota-se que, independentemente de serem processos individuais ou coletivos, sistematizados ou não, objetivam estratégias de desenvolvimento de competências importantes para a evolução gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação dos desafios enfrentados, das experiências gerenciais vivenciadas, da necessidade de desenvolvimento de novas competências, depois de detectadas a ausência das mesmas, e o legado gerencial deixado para as novas gerações de gestores desportivos, contemplam o pressuposto da referida pesquisa, pois, possibilitam o desempenho eficiente e eficaz de competências gerenciais pelos atuais gestores em um ambiente laboral cada vez mais complexo, instável e vulnerável às constantes mudanças em um pequeno espaço de tempo.

Os Jogos Pan-americanos RIO 2007 apresentaram diversos desafios para os profissionais que atuaram nas áreas de logística, negociação, gestão de recursos humanos, marketing, gestão de eventos, transporte, gestão desportiva e gestão de competências. As áreas mais exigidas foram: gerenciamento de recursos humanos e financeiros; complexidade gerencial identificada pelo porte e ineditismo do evento, pela integração das competências e pela gestão do relacionamento entre o COB e os três níveis governamentais. As competências que exigiram maior desempenho por parte dos gestores foram: capacidade de suportar pressão, capacidade de negociação e capacidade de gerenciar conflitos e problemas.

A superação dos desafios na solução de problemas e dificuldades enfrentados proporcionou a vivência de experiências singulares, únicas, inesquecíveis, recompensadoras. Com certeza, agregaram valores e significados existenciais muito especiais para a vida pessoal e profissional dos cidadãos que se engajaram com garra e força nesse grande empreendimento que foi o CORIO 2007.

O grupo de competências gerenciais identificadas como requisito para o acesso a um cargo de gestor do CORIO 2007 apresentou o comprometimento dos indivíduos da equipe como uma condição de destaque em relação às demais. Além desta competência, o domínio e fluência em línguas estrangeiras obtiveram um índice elevado de exigência para o cargo de gestor. As competências gerenciais de gestão de eventos, as competências técnicas, a informática e a liderança foram identificadas como requisitos mínimos de acesso ao COB.

Dentre as competências gerenciais necessárias que cada gestor deveria possuir para trabalhar nos Jogos Pan-americanos RIO 2007, a capacidade de liderança foi a mais mencionada pelos gestores do CORIO 2007. A competência referente ao domínio e fluência em línguas estrangeiras foi identificada com significativa relevância, por tratar-se de um elemento muito importante no intercâmbio entre equipes esportivas delegações de outros países e administração. A capacidade de negociação, a capacidade de suportar/administrar pressões e a competência técnica apresentaram registros consistentes. A competência política obteve uma discreta menção.

Apesar da existência de competências gerenciais eleitas como requisitos para o acesso ao cargo de gestor da equipe do CORIO 2007 e da identificação de competências que se destacaram durante o Projeto PAN RIO 2007, pode-se afirmar que a única competência gerencial que comprova um *gap* no levantamento do grupo de competências gerenciais necessárias para a realização do PAN RIO 2007 foi a competência política. As demais sofreram uma antecipação e uma pró-ação estratégica em seu desenvolvimento gerencial.

Apesar de se considerar apenas um tipo de competência gerencial responsável pelo *gap* mencionado acima, o estudo comprovou a existência pró-ativa de estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais na equipe do CORIO 2007.

Podem-se citar as seguintes estratégias utilizadas neste desenvolvimento: assessoramento externo, programas de treinamento, eventos testes, workshops, seminários, programa de observadores, cursos, entrevistas, simpósios, simulações operacionais, reuniões e pesquisa documental. As quatro primeiras estratégias desenvolvidas foram as mais mencionadas pelos gestores do CORIO 2007 no desenvolvimento de competências gerenciais necessárias ao Projeto PAN RIO 2007 e as demais, apresentaram discreto registro por parte dos gestores.

Outro *gap* foi identificado em relação às competências gerenciais atuais existentes nos gestores da equipe remanescente do CORIO 2007 e as competências necessárias à gestão de um evento olímpico no Brasil. Este *gap* pode ser identificado através da ausência de quatro competências gerenciais necessárias à equipe atual de gestores do COB, são elas: saber capacitar pessoas, saber planejar, possuir capacidade de gestão de orçamento e entender e manusear com desenvoltura recursos tecnológicos.

Os desafios enfrentados pelos gestores do CORIO 2007 significaram experiências existenciais na área gerencial que contribuíram com o crescimento profissional e pessoal desta equipe de dirigentes desportivos brasileiros.

Dentro deste processo de crescimento profissional e pessoal fizeram parte estratégias formais e informais de desenvolvimento de competências gerenciais que potencializaram e viabilizaram a qualificação necessária á gestão estratégica de um evento desportivo de tamanho porte e exigência olímpica.

O legado dos Jogos Pan-americanos RIO 2007 foi e está sendo construído através dos resultados alcançados nas áreas: desportiva, gerencial, estrutural, social, econômica e política, difundidos através da imprensa escrita e falada, de cursos ministrados pela equipe remanescente do CORIO 2007 e de registros documentais armazenados no museu do COB.

Outro legado importante foi a percepção da necessidade de desenvolver a competência essencial de tornar o COB uma organização que sabe promover a qualificação necessária de pessoas para a realização de projetos desportivos de grande porte e com características transitórias.

O maior legado do PAN RIO 2007 está associado ao *know how* adquirido na gestão desportiva brasileira agregada ao reconhecimento internacional do potencial nacional de sediar uma Olimpíada. O Brasil, parxa sediar o evento, disputou com diversos países. Passou por um processo seletivo subordinado às exigências do COI e está entre os quatro países cotados para ser o país sede da Olimpíada de 2016.

5.1.1 Recomendações acadêmicas

Diante do exposto, pode-se supor que a participação dos gestores desportivos em Cursos *Latu* e *Stricto Senso* em Administração Profissional, mais precisamente, de administração desportiva, ratificará o testemunho do profissional da área administrativa desportiva, que precisa, além de dar continuidade à sua formação acadêmica, adquirir um complemento na titulação de administrador, para no futuro, promover ações coerentes e eficazes que contribuam com o desenvolvimento da área de gestão estratégica de pessoas no mercado do desporto nacional.

Desta forma, considera-se importante, estudos futuros de caráter explicativo para averiguar a situação atual da gestão gerencial das competências desportivas identificando os motivos, da existência ou não, de locais acadêmicos que podem contribuir para a melhoria deste serviço em nossa sociedade através de cursos, encontros, seminários, *workshops*, congressos etc.

O resultado deste trabalho científico pode despertar o interesse para futuras pesquisas considerando-se a possibilidade de sensibilização da cúpula desportiva do Brasil, da necessidade, ou não, da criação de novos espaços organizacionais na administração desportiva, em secretarias, coordenadorias, entre outros órgãos públicos e privados, decorrentes da melhoria na gestão de competências gerenciais no desporto brasileiro.

5.1.2 Recomendações ao Comitê Olímpico Brasileiro

A análise, a interpretação e a discussão dos resultados desta pesquisa possibilitam recomendar ao COB prévias ações gerenciais para captação de recursos, nas áreas, financeira e de pessoal, com vistas a minimizar os possíveis problemas decorrentes da complexidade e do porte de um evento olímpico, caso o Brasil se torne o país sede das Olimpíadas de 2016.

Em relação aos desafios financeiros, sugere-se o desenvolvimento estratégico da competência política que possibilita, simultaneamente, a captação dos recursos necessários ao Projeto Olímpico, assim como, capacitar os gestores atuais do COB a desempenharem um papel eficaz na conquista do pleito olímpico.

A solução antecipada em relação aos desafios financeiros possibilita o desenvolvimento estratégico da capacidade de gestão de orçamento, identificada como uma das competências gerenciais que precisa de desenvolvimento em decorrência do porte de um evento olímpico. Além disto, a aquisição de recursos financeiros possibilita o cumprimento de prazos em tempo hábil e a aplicação de testes gerenciais para a prestação de um serviço de qualidade.

Os desafios na área de recursos humanos concentram-se na competência gerencial de saber escolher, preparar e capacitar pessoas. Porém, é preciso primeiramente, selecionar e alocá-las, de acordo com suas competências individuais para depois, treiná-las, desenvolvê-las.

A competência gerencial que possibilita o domínio de recursos tecnológicos está diretamente relacionada à disponibilização de recursos financeiros e, por conseguinte, materiais, para que os gestores desenvolvam suas habilidades nesta área de atuação.

O saber planejar também precisa ser estrategicamente desenvolvido e está relacionado, simultaneamente, à ação gerencial de saber desenvolver pessoas.

Segundo Zarifian (2001), as organizações precisam ser “qualificantes”, e o tempo disponível é bastante curto para desenvolver este processo de aprendizagem em uma organização transitória, como os Jogos Pan-americanos e as Olimpíadas. Desta forma, pode-se considerar uma necessidade imediata o desenvolvimento estratégico de competências gerenciais na equipe de gestores que irão compor o Comitê Organizador das Olimpíadas de 2016, mesmo que o Brasil não seja contemplado com tal responsabilidade. Certamente, este aprendizado gerencial será eficazmente utilizado para o desenvolvimento administrativo na gestão de futuros eventos desportivos frequentemente programados e executados em todo o território nacional.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TTC, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. de; OLIVEIRA, P. M. de – **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 08, n 4, outubro / dezembro 2001.

ALLESSANDRINI, C. D. **O Desenvolvimento de Competências e a Participação Pessoal na Construção de um Novo Modelo Educacional.** In: PERRENOUD, P. (org.). As competências para ensinar no século XXI. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ALMEIDA, S.; MELLO, M. V. **Relações com Entidades Dirigentes do Esporte – Estudo de caso.** In: Solidariedade Olímpica Internacional. Programa de Cursos e Seminários 2007. Curso de Administração Esportiva. 10 a 14 de novembro de 2007. João Pessoa - PB.

ANGELIONI, M. T. (Coord.) **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2003.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. - **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica–FGV/SP. RAE-eletrônica, v. 3 n. 1 jan-jun/2004. São Paulo, 2004 - latec.uff.br.

BAND, W. A. **Competências Críticas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARRY, W. S. **Fundamentos da gerência.** Tradução George Allen. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão.** In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 4 ed. Tradução Pedrinho Guareshi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. C. de. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

BLATTMANN, U.; BORGES, I. e BERNARDES L. de L. R. **Mudança organizacional e o local de trabalho:** reflexões. 20.03.2007.

BRASIL (1995). Presidência da República/Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CERQUEIRA, J. D. M. **Competências e estratégias na construção de um projeto de educação corporativa:** a experiência da UNISESI. Disponível em: <www.educor.desenvolvimento.gov.br/arg_oficinaii/artigo5-jonadarcerqueira.pdf> Acesso em: 04.08.2008.

COHN, G. (Org.). **Weber:** sociologia. 7.ed. São Paulo: Ática, 2004.

COOPER, R. K.; SAWAF, A. – **Inteligência Emocional na Empresa.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CORRÊA, D. K. de A. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. – **Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual – Métodos e Aplicações Práticas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. **Capital Humano.** São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** / Joel Souza DUTRA - 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências*. São Paulo, Editora Gente, 2001.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D. A.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1997.

FREIRE, M. V.; Almeida, D. R. **Ouro Olímpico: a história do marketing dos aros**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2006.

FREITAS, I. A. de F.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. EnANPAD 2005.

BRASIL, ME. **Fundamentos Pedagógicos para o Programa Segundo Tempo Secretaria Nacional de Esporte Educacional**. pp 39-41 DF, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 35. n. 3. mai/jun, 1995.

GRAMIGMA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HERNANDEZ, P. **Gerenciamento de voluntários nos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007**. In: Solidariedade Olímpica Internacional. Programa de Cursos e Seminários 2007. Curso de Administração Esportiva. 10 a 14 de novembro de 2007. João Pessoa - PB.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos**: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

Jogos Pan-Americanos e Para-Panamericanos Rio 2007. Disponível em <www.rio2007.org.br> Acesso em: 27.09.07.

Jogos Pan-americanos Rio 2007. Estatais investem e impulsionam o esporte brasileiro. Disponível em <www.brasilnopan.com.br> Acesso em: 01.07.08.

JUNQUEIRA, L. A. C. - **EU OU NÓS?**- INSTITUTO MVC – M. VIANNA COSTACURTA **ESTRATÉGIA E HUMANISMO Artigos Gestão, Estratégia e Administração**. 12.03.2007.

KELLE, U. Análise com auxílio do computador. Codificação e indexação. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4 ed. Tradução Pedrinho Guareshi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
_____. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Tradução: Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI Nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 23.09.07.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACHADO, N. J. **Sobre a idéia de competência**. In: PERRENOUD, P. (org.). **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MASI, D. De. **A sociedade pós-industrial**. 3ª Edição - São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, J. C. – **Educação Corporativa – A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato**. Editora Nova Cultural Ltda., São Paulo, 1986.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. da C. - **Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os principais processos.** Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – 2005, 4(4): 55-69. 01.03.2007.

MOREIRA, W. W. (org.) **Educação Física & Esportes: Perspectivas para o século XXI.** Campinas, São Paulo: Papirus, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Complexidade e transdisciplinaridade.** Natal: EDUFRN, 1999.
_____ **O pensamento complexo: um pensamento que pensa.**

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1986.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. **A Articulação entre Estratégia, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem: da Teoria à Realidade Organizacional.** EnANPAD 2004.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE-eletrônica, v. 5, n.1, Art. 3, jan/jun. 2006.

NOGUEIRA, L.; PALMA, A. **Reflexões acerca das políticas de promoção de atividade física e saúde: uma questão histórica.** Revista Brasileira de Ciências do Esporte. Campinas, v. 24, n.3, p. 103 - 19 maio 2003.

NONAKA, N.; TAKEUCHI, H. – **Criação do Conhecimento na Empresa** – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOZAKI, H. T.; PENNA, A. M. **Jogos Pan-Americanos Rio de Janeiro 2007: por trás das cortinas do grande espetáculo.** Disponível em <www.efdeportes.com> Acesso em: 01.07.08.

Parâmetros Curriculares Nacionais, 1998. Disponível em <portal.mec.gov.br> Acesso em: 23.09.07.

PERRENOUD, P.; outros. **As competências para ensinar no século XXI.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PIRES, G. M. V. da S.; LOPES, J. P. S. de R. – **Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções.** Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº 1, 88-103.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos**. 4.ed.- São Paulo: Phorte, 2006.

Portal da Educação Física. Disponível em <www.educacaofisica.com.br> Acesso em: 15.04.08.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Editora: Campus. Dez/1997.

REINERT, M. (1990): **ALCESTE**, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval. Bulletin de Méthodologie Sociologique.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

ROBBINS, S. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, J. M. **Remuneração e Competências: Onde termina a Retórica e começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 2005, Brasília. Anais eletrônicos do XXIX EnANPAD, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. de M. Gestão estratégica do conhecimento org. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**; Tradução OP Traduções. 21 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUCESSO, E. B. - **Administrando mudanças e gerenciando conflitos**. Disponível em <www.ergon.com.br> Acesso em: 16.03.2007.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THURLER, M. G. **O desenvolvimento profissional dos professores: novos paradigmas, novas práticas**. In: PERRENOUD, P. (org.). *As competências para ensinar no século XXI*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TRADE, R. **Operações dos Jogos**. In: *Solidariedade Olímpica Internacional. Programa de Cursos e Seminários 2007. Curso de Administração Esportiva*. 10 a 14 de novembro de 2007. João Pessoa - PB.

TRISTÃO, G. **V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUBINO, M.J.G. **Esporte, educação e constituição**. São Paulo: Ibrasa, 1989.

UNESCO Brasil - **Pronunciamento: "A UNESCO e o Plano Nacional de Educação"** Vitória, 25 de fevereiro de 2002. Disponível em <www.unesco.org.br>. Acesso em: 16.09.07.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004.

VIEIRA, M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VINÍCIUS, M. **Brasil Olímpico – do Rio 2007 a Beijing 2008**. In: *Solidariedade Olímpica Internacional. Programa de Cursos e Seminários 2007. Curso de Administração Esportiva*. 10 a 14 de novembro de 2007. João Pessoa - PB.

WOOD J.; PICARELLI F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JR.; PICARELLI FILHO. **Remuneração por Habilidades e Competências – Preparando a Organização para a Era da Empresa de Conhecimento Intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.

WOLF, S. B.; DRUSKAT, V. U. – **Construindo a Inteligência Emocional dos Grupos.** Revista Harvard Business Review – Harvard. Revista Harvard Business Review – Harvard. Business Review em Jun/2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica/Philippe Zarifian;** tradução Maria Helena C.V.Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ROTEIRO PILOTO DO QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO



Senhor Gestor da Coordenadoria de Desporto do Estado do Rio Grande do Norte,
 Acreditando que suas ações dão unidade e representatividade internacional ao desporto brasileiro, solicitamos a gentileza de contribuir respondendo as questões elaboradas no questionário abaixo, com a certeza de que suas informações serão mantidas em sigilo, pré-requisito para realização ética de uma pesquisa científica.

Estejam convictos que sua colaboração estará valorizando um trabalho acadêmico *stricto sensu* de cunho inovador na área de gestão de pessoas e na administração esportiva brasileira.

Meus sinceros agradecimentos.

1º QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

Nome: _____.

Sexo: ____ Masc. / ____ Fem.

Data de nascimento: ____ / ____ / ____.

Profissão: _____.

Área de atuação: _____.

Experiência Profissional: _____ anos.

Formação Acadêmica:

____ Superior;

____ Especialização;

____ Mestrado;

____ Doutorado;

____ Pós- Doutorado.

Outros cursos:

- 1) Relate sua trajetória profissional e até assumir o cargo de gestor na CODESP RN.
- 2) Quais as atribuições que você considera inerentes a função de gestor desportivo?
- 3) Quais as atribuições citadas acima que você consegue executar com facilidade? E quais você têm dificuldade?
- 4) Como você definiria o perfil profissional para o desempenho satisfatório no trabalho de gestor nesta instituição e nos eventos esportivos promovidos?

- 5) No seu trabalho hoje, em quais aspectos você se sente mais desenvolvido para realizar seus afazeres profissionais em relação ao início de sua caminhada da CODESP RN?
- 6) Quais os requisitos você considera importantes para viabilizar a candidatura e o acesso profissional para assumir a função de gestor na CODESP RN?
- 7) Como é vivenciar a experiência profissional de atuar nos JERN'S?
- 8) Relate a sua experiência em participar da CODESP RN.

Meus sinceros agradecimentos pela colaboração,

Carlos Felix.

ROTEIRO PILOTO DO QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO



Prezado Gestor,

Estamos realizando uma pesquisa no intuito de conhecer as experiências e percepções dos gestores/administradores que participaram do PAN 2007. A pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica e servirá para conclusão do mestrado em administração da Universidade Potiguar.

Desde já, agradecemos sua preciosa colaboração e colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos,

Carlos Felix

2º QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

Nome: _____.

Sexo: ____ Masc. / ____ Fem.

Data de nascimento: ____ / ____ / ____.

Profissão: _____.

Área de atuação: _____.

Experiência Profissional: _____ anos.

Formação Acadêmica:

____ Superior; Área de atuação _____

____ Especialização;

____ Mestrado;

____ Doutorado;

____ Pós - Doutorado.

Outros cursos:

Tempo de atuação no Comitê Olímpico Brasileiro: _____ anos.

- 1) Quais as estratégias utilizadas para o desenvolvimento das competências necessárias para realização do Evento?
 - 1.1) Quais foram as competências gerenciais necessárias para pleitear o evento?
 - 1.2) Quais eram as competências gerenciais existentes naquela ocasião?
- 2) Quais as ações realizadas para o planejamento e execução do PAN?
 - 2.1) Quais foram as competências gerenciais necessárias durante as etapas de planejamento e execução dos Jogos Pan-Americanos?
 - 2.2) Quais foram as competências gerenciais que se destacaram nos gestores do Comitê Olímpico Brasileiro durante as etapas citadas acima?
 - 2.3) Como o Comitê Olímpico Brasileiro identificou as diferenças entre as competências gerenciais necessárias e as atuais neste período?
 - 2.4) Quais as estratégias e/ou ações realizadas para o desenvolvimento das competências necessárias ao gestor? Utilizou algum programa formal de treinamento ou alguma prática informal relacionada à melhoria da prática gerencial? Teve algum tipo de assessoramento externo para este desenvolvimento? Explique.
 - 2.5) Existe alguma diferença entre os cargos de gestores do PAN? Explique.
- 3) Com base na sua experiência na gestão do PAN, que competências gerenciais precisariam ser desenvolvidas para a realização das Olimpíadas no Brasil?
- 4) Quais os requisitos ou atributos você considera importantes para viabilizar a candidatura e o acesso profissional para assumir a função de gestor no Comitê Olímpico Brasileiro?
- 5) Quais são as competências gerenciais de sua área de atuação? Quais as que você considera de maior peso para o desenvolvimento de seu trabalho? Explique.

6) Como é vivenciar a experiência profissional de atuar nos Jogos Pan-Americanos? Cite algumas situações em que você vivenciou o desenvolvimento de suas competências gerenciais (exemplos de práticas formais e informais).

Meus sinceros agradecimentos pela colaboração,

Carlos Felix.

ROTEIRO UTILIZADO NA PESQUISA



Prezado Gestor,

Estamos realizando uma pesquisa no intuito de conhecer as experiências e percepções dos gestores que participaram do PAN 2007. A pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica e servirá para conclusão do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar.

Desde já, agradecemos sua preciosa colaboração e colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos,

Carlos Felix

QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

Nome:

Sexo: Masculino Feminino

Data de nascimento:

Profissão:

Área de atuação:

Experiência Profissional:

Formação Acadêmica:

Superior; Área de atuação:

Especialização;

Mestrado;

Doutorado;

Pós-Doutorado;

Especialização.

Outros Cursos:

Tempo de atuação no Comitê Olímpico Brasileiro:

1) Quais foram os principais desafios para realização do PAN-AMERICANO?

2) Quais os requisitos de acesso (requisitos mínimos) para um profissional ser convidado a assumir uma função de gestor do PAN-AMERICANO?

3) Quais foram as competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para realização do PAN?

4) Quais as estratégias e/ou ações realizadas para o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao gestor? Utilizou algum programa formal de treinamento ou alguma prática informal relacionada à melhoria da prática gerencial? Teve algum tipo de assessoramento externo para este desenvolvimento? Explique.

5) Durante o evento, quais foram as competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que se destacaram nos gestores do Comitê Olímpico Brasileiro?

6) O fato de existirem diferentes áreas de atuação dos gestores implica em competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) específicas? Explique.

7) Com base na sua experiência, que competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) precisariam ser desenvolvidas para a realização das Olimpíadas no Brasil?

8) Como é vivenciar a experiência profissional de atuar nos Jogos Pan-Americanos? Cite algumas situações em que você vivenciou como gestor do Evento.

Meus sinceros agradecimentos pela colaboração,

Carlos Alberto de Farias Felix – Mestrando em Administração

Patrícia Whebber Souza de Oliveira ,Dra – Professor Orientador

DADOS BRUTOS UTILIZADOS PARA A ANÁLISE DO ALCESTE

**** *g_1 *q_1

Os desafios foram encontrar uma equipe parcialmente montada na área de serviços dos jogos – logística, transporte, acomodações, viagens, chegadas e partidas, credenciamento, gerenciamento do lixo e meio ambiente, serviços de alimentação, operações de imprensa e operações da vila pan-americana e a certeza de que esta área iria prestar serviços a todas as outras, e seria muito ativa na operação dos jogos. Além disso, o resultado de 3 destas áreas – chegadas e partidas (operação do aeroporto), transporte durante os jogos, alimentação e hospedagem (ou seja, ser bem recebido no aeroporto, ser bem transportado e com segurança na cidade, comer bem e com segurança, e dormir bem), é impactante sobre a avaliação que as pessoas fazem. Mas o resultado final foi surpreendente e ótimo, inclusive no quesito apoio dos governos.

**** *g_1 *q_2

Em minha opinião:

- conhecimento da área de gestão no esporte;
- capacidade de gestão comprovada;
- e neste item, saber liderar pessoas;
- conhecimento da área de realização de eventos;
- experiência nesta área de gestão de eventos – planejamento e operação
- flexibilidade, persistência e perseverança;
- dedicação à missão;
- saber relacionar com outras áreas e com governos;
- domínio de inglês e espanhol;
- bom senso.

**** *g_1 *q_3

- Habilidade em negociação com governos e com entidades em geral;
- Domínio da língua inglesa;
- Habilidade de saber comandar grupos de pessoas;
- Atitude pró-ativa e dedicação total ao projeto;
- Conhecimento de planejamento e ferramentas de gestão;
- Conhecimento geral de todas as áreas de um evento;
- Noções de orçamentos e processos de compras.
- Conhecimentos de marketing esportivo;
- Conhecimentos na área de gestão esportiva;

**** *g_1 *q_4

Para minimizar e/ou corrigir algumas falhas de conhecimento no item competências, propusemos às nossas gerências:

- ida ao programa de observadores dos Jogos da Comunidade Britânica em Melbourne, março de 2006, trabalhando diretamente nas áreas específicas por 31 dias, sendo 10 antes e 20 durante os Jogos.
- estudo de toda a documentação de jogos anteriores – transferência de conhecimento, programa específico do Comitê Olímpico Internacional;
- contratação por parte do comitê Organizador, de uma consultoria internacional em Jogos Olímpicos e Regionais – eks e mi, com experiência comprovada em planejamento e operação de jogos, e atuação em conjunto, treinamento, uso de ferramentas de gestão, aprendizado e troca constante de informações.
- contratação para a área de Serviços dos Jogos, de especialistas nas áreas de compras, contratações de pessoal e orçamento, visando auxiliar todas as áreas, para não dependermos tanto da área de compras e orçamento do comitê, que teria que atender a todas as áreas – assim, trouxemos alguns profissionais destas especialidades, diretamente para estas áreas;
- incentivo para participação em seminários, cursos, e eventos;
- participação nos eventos do cob, durante os anos de 2006 e 2007, valendo como eventos teste e aprendizado.

**** *g_1 *q_5

- Conhecimentos de Operação;
- Habilidade em resolver problemas;
- Ter calma em situações de dificuldade;

- Saber que teria que ser uma operação 24 horas – esquecer família, amigos, dedicação total;
- Comunicação total entre todas as áreas, checar a todo momento as operações de serviços;
- Habilidade de negociação;
- Saber tomar decisões com rapidez e sensatez.

**** *g_1 *q_6

Sim, como exemplo:

Transporte e Tráfego – conhecimento de áreas como gestão de tráfego da cidade, conhecimento de modais de transporte, conhecimento específico da operação dos jogos, e que tem que combinar com a operação da cidade que não pode parar e nem ser afetada.

Alimentação – conhecimento de alimentação de grandes grupos – restaurante para atender 7.500 pessoas/dia, alimentação para voluntários – 15.000 pessoas/dia, com conhecimentos de valores nutricionais, logística e segurança alimentar, etc.

Logística – conhecimento específico da cidade, operação de armazéns, conhecimento de transporte de armas, cavalos, barcos, munições, conhecimento de operações de frota de caminhões, sistemas de gestão – mds, mls, etc.

Só para citar de 3 das áreas por exemplo.

**** *g_1 *q_7

Iniciar já agora o planejamento de tudo, como está sendo feito, com a entrada forte dos 3 níveis de governo em todo o processo de planejamento.

- Aprendizados nas áreas de compras e licitações;
- Conhecimento de que os serviços tem que ser entregues e têm data para serem entregues, pois compromete a qualidade, como ocorreu conosco.
- Habilidades em negociações com áreas de legado, cidade, maior envolvimento com ipp, Ministério e Secretarias de Meio Ambiente, etc.
- Domínio de línguas;
- Capacidade de gestão de grupos e pessoas;
- Capacidade de gestão de orçamentos;
- Capacidade de gestão de instalações esportivas;
- Conhecimentos de legislação alfandegária e imigração, que necessitarão muitas adaptações;
- Conhecimentos de planejamento em geral.
- Conhecimentos de gestão e planejamento do uso da energia.

**** *g_1 *q_8

É fantástico, é único.

Participar de um evento assim, vendo todo o planejamento dar certo, é muito bom.

E saber que por trás, você tem um gestor maior, como presidente do comitê organizador, alguém que tem respaldo político e que não vai ser curvar a dificuldades e tropeços. Isto dá uma segurança muito grande na cadeia hierárquica, para que pudéssemos entregar os jogos com qualidade.

Tivemos momentos de turbulência – o restaurante da Vila não estava pronto na data prevista e portanto, não pode ser testado, a licitação da alimentação dos voluntários não saiu na data prevista e sim somente 5 dias depois dos Jogos terem se iniciado – como alimentar a todos sem esta licitação, o combustível para a frota do Pan não estava garantido pois havia problemas com o contrato com a Petrobras, etc.

Mas ao final, tudo se resolveu com a ajuda dos governos e com a habilidade bem brasileira de saber improvisar, de não se entregar às dificuldades, de saber trabalhar com pouca estrutura.

**** *g_2 *q_1

Megaevento esportivo inédito a ser realizado, pela vez primeira, na cidade do Rio de Janeiro.

Inexistência de uma cultura de voluntariado no país, principalmente na área desportiva.

Inexistência de um orçamento real, no início da implementação do programa.

Desenvolvimento do Programa de Voluntários.

Necessidade de controle de custos, em particular no que concerne à contratação de mão-de-obra.

Necessidade de grande quantidade de mão-de-obra especializada e não-

especializada para atender às exigências diversificadas da estrutura de organização. Recrutar o maior número de candidatos interessados. Ao final alcançou-se um total de 80 mil inscritos, pela utilização de campanhas na mídia, por meio de entrevistas, palestras em universidades etc.

Selecionar, alocar e treinar 15 mil voluntários para os Jogos Pan-americanos e 5000 para os Jogos Parapan-americanos rio2007.

Providenciar a logística necessária para o treinamento de 15 mil voluntários, garantindo a presença de todos.

Alocar todos os voluntários em funções que atendessem seus interesses, levando sempre em consideração o perfil, habilidades, expectativas e o local de moradia a fim de facilitar o transporte.

Treinar e propiciar o aperfeiçoamento de todo o contingente, dentro dos padrões internacionais e diretrizes de atuação do cob.

Garantir uma alimentação adequada para os voluntários.

Garantir transporte gratuito para os voluntários.

Integrar os colaboradores remunerados e os voluntários das diversas áreas e locais de trabalho.

**** *g_2 *q_2

A organização de um megaevento esportivo tipo Jogos Olímpicos, Copa do Mundo de Futebol, Jogos Pan-americanos, Campeonatos Mundiais de Atletismo ou Natação, requer a criação de um Comitê Organizador multidisciplinar, estruturado de acordo com precisas normas estabelecidas por órgãos gestores mundiais e regionais, encarregados de esportes específicos, p.e., coi, fifa, odepa, fina, cbf e outros.

Um Comitê Organizador, juridicamente constituído como uma sociedade sem fins lucrativos e de finalidade específica, abrange todas as áreas comuns a empresas ou outras organizações, tipo pessoal, administração e finanças, além de outras específicas, tais como competições esportivas, tecnologia, arbitragens, transporte, segurança, alimentação, uniformes e voluntários.

Assim, os requisitos de acesso para um candidato a gestor de um megaevento esportivo dependem da área de atuação à qual ele se destina. Em alguns casos, um passado de atleta se torna requisito desejável ou fundamental.

Um megaevento esportivo oferece oportunidade de trabalho a gestores de não importa qual área de conhecimento. Facilitaria bastante ao gestor uma experiência anterior em eventos, principalmente esportivos, bem como conhecimentos técnicos sobre área de Recursos Humanos ou suas respectivas áreas de atuação.

A responsabilidade e maturidade profissional, a facilidade de comunicação, e o domínio de outros idiomas, particularmente o inglês ou/e espanhol seriam requisitos desejáveis, por se tratar de uma competição pan-americana.

**** *g_2 *q_3

Considerando uma organização complexa e completa, cujo produto seja propiciar satisfação aos clientes, no caso espectadores e participantes do evento (atletas, técnicos, dirigentes.), as competências necessárias preenchem as listagens dos manuais de boa administração, quais sejam:

Importante considerar a característica pontual e única do empreendimento. Inexistiam experiências anteriores e o resultado da ação gerencial não produziria impactos futuros para a organização. Os Jogos Pan-americanos foram planejados, organizados segundo diretrizes válidas e experimentadas em outros Jogos realizados sob outras condições, e terminaram. A empresa corio foi extinta, passando apenas conhecimentos aos próximos organizadores da competição.

As competências gerenciais foram adaptadas à característica única do evento, a curta duração.

Conhecimentos técnicos relacionados á atividade ou área de atuação, conhecimentos de gestão de pessoas, comunicação, marketing, conhecimentos de planejamento estratégico, um pouco de orçamento e custos;

Habilidades para processar informações, com confiabilidade e segurança nas decisões

Habilidades para rever processos e programar novos;

Habilidades políticas para captar recursos e parceiros;

Capacidade para gerenciar pessoas levando sempre em conta a natureza do trabalho ofertado- voluntário;

Postura ética, responsabilidade e compromisso com a equipe,
 Capacidade de Liderança e de trabalhar sob pressão;
 Resistência e frustração;
 Qualidade de Resultados;
 Capacidade de Negociação;

Organização, dinamismo e criatividade;

Busca constante de soluções alternativas e melhorias; alinhamento da atitude gerencial com os objetivos do Comitê Organizador.

**** *g_2 *q_4

A Gerência de Voluntários, subordinada à Gerência Geral de Recursos Humanos utilizou-se, de modo intensivo e extensivo, de programas de treinamento. Tratava-se de desenvolver capacidades específicas de gerenciamento voltadas para eventos esportivos, com características de curta duração e de envolver grandes públicos externos.

Sempre que possível buscamos profissionais / voluntários com conhecimento e experiência nas áreas de atuação.

Tivemos para algumas ações uma Assessoria Internacional que tinha experiência em jogos anteriores em outros países;

Metodologia utilizada para a organização de eventos, treinamentos pontuais para assuntos específicos a cada área, Workshops para aspectos motivacionais e de liderança, Programa de Observadores e Programa de estruturação e desenvolvimento do centro de gerenciamento para os Jogos(moc)

Tínhamos seminários com esses consultores internacionais para a realização de várias etapas como Planejamento Estratégico, Conceito Operacional, etc

Uma assessoria específica internacional para a área de Recursos Humanos também foi contratada, mas fizemos muitas adequações e adaptações levando em conta o espírito e o comportamento do povo brasileiro.

O importante foi formar uma equipe coesa e unida e que acreditava no nosso projeto.

**** *g_2 *q_5

Liderança

Capacidade de Comunicação

Flexibilidade e criatividade

Comprometimento

Responsabilidade

Perseverança e tenacidade

Integração com todas as áreas

Capacidade de trabalhar em equipe e sob pressão

Tomada de decisão sob pressão

Motivação

Antecipação dos problemas e definidas soluções

Formação de uma boa equipe

Atitude firme em solução de crises

Capacidade de negociação

**** *g_2 *q_6

Sim. Com certeza. Seja qual for à atividade a ser conduzida por um gerente, deve ele aliar aos seus conhecimentos gerais, o desenvolvimento de atitudes ou modos de atuação, de acordo com a situação;

A multiplicidade de conhecimentos, além de experiências práticas diferenciadas, pode exigir a utilização de habilidades e atitudes em intensidades diferentes.

No caso específico dos Jogos Pan-americanos, alguns gerentes, em particular os que tratavam diretamente com o público, utilizaram experiências já vividas e bom senso na resolução de crises que vieram de expectativas não atendidas, tipo troca de ingresso, lugares não respeitados e outros;

Gestores com equipes numerosas necessitam de uma habilidade de relacionamento e comunicação, muito maior que profissionais que atuaram em atividades de retaguarda e de pouco contato com pessoas

Alguns gestores tinham que ter habilidades políticas,

Para áreas muito técnicas, como por exemplo, Saúde e Esportes, o processo seletivo buscou profissionais com conhecimentos específicos. Outra característica a considerar diz respeito à oportunidade única de ocorrência do evento. Cada competição ocorreu uma única

vez, inexistiam oportunidades de adiamento e todas as funções gerenciais deveriam acontecer de acordo com a previsão.

**** *g_2 *q_7

Temos hoje uma grande quantidade de profissionais capacitados para trabalhar em grandes eventos, porém necessário se torna o desenvolvimento de profissionais para praticamente todas as áreas, pois são eventos de dimensões diferentes.

Qualquer que seja o campo de atuação de um profissional o comprometimento de toda a equipe é fundamental. união de toda a equipe e dos três níveis de governo, pois precisamos de recursos financeiros e de pessoas qualificadas.

Contratação de recursos humanos com mais antecedência para que compreendam o projeto e vistam a camisa dos Jogos Definição e contratação do sistema que irá operar os Jogos o mais rápido possível. Dependemos muito de tecnologia.

A crença no projeto, a capacidade de transmitir aos participantes de uma equipe o valor do trabalho, a valorização da auto-estima, cada um sentir-se importante e único, a beleza do sentimento de ser útil, são atitudes que caracterizaram os Voluntários dos Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos. Dar maior importância, valorizar e reconhecer a importância dos voluntários.

A área de Voluntários deve acompanhar e participar das negociações e operações referentes a serviços e benefícios como alimentação e transporte, gerenciando um orçamento próprio.

Para que Jogos Olímpicos sejam realizados no Brasil, no que refere ao trabalho voluntário, demos um grande passo. Criamos e desenvolvemos a cultura do Voluntário.

**** *g_2 *q_8

Prefiro viver a vivenciar. Falo capacidade e não habilidade.

Iniciei um trabalho, a partir de 2002, de criar equipes de voluntários para eventos do Comitê Olímpico Brasileiro.

Com experiência acumulada de ex-atleta, e de ser uma apaixonada por esporte, tive oportunidade especial de desenvolver uma cultura, ainda incipiente em nosso país, de voluntariado em eventos esportivos. Fomos aprendendo juntos, com jogo de cintura, intuição e atitudes coerentes.

Afirmo ter sido uma experiência inenarrável e única. Um grande desafio. O maior da minha vida. Senti cada idéia que tivemos se tornar real. Vivi cada uma das experiências da equipe de voluntários. Preocupe-me, sofri, duvidei, tentei, passei a acreditar, participei da criação deste projeto inédito. Reflito a respeito dos resultados conseguidos. Creio ter bem enfrentado o desafio proposto.

Tudo foi feito com muito carinho, determinação e sempre acreditei que o projeto, apesar do tamanho e da complexidade, fosse dar certo.

A preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento e a participação da equipe de Voluntários foram um ponto de grande importância para o sucesso dos Jogos

Foi uma gestão difícil que mereceu atenção redobrada até o último minuto, Mas o importante é que tudo se transformou em aprendizado contínuo e gratificante.

As situações ocorridas durante os Jogos, quase todas previsíveis, face aos eventos-teste anteriormente realizados, foram conduzidas a contento.

Por exemplo; a alimentação não foi à ideal, mas a que foi possível. Tivemos que debelar várias crises, pequena ameaça de greve e manifestos, pessoalmente, e devido a nossa credibilidade, conseguiu contornar.

Em relação ao transporte e a área de Tecnologia também.

Acredito ter sido um momento especial na vida profissional de todos. O envolvimento de dezenas de milhares de colaboradores, além do relacionamento internacional foram pontos fortes.

A idealização e a construção de um Programa de Voluntários, junto à sociedade, foi sem dúvida algo maior dentro do evento.

A emoção, dedicação e o profissionalismo destas pessoas fizeram diferença nos momentos de dificuldades. A coragem e a simplicidade com que eles acreditavam na organização servirão de exemplo para o relacionamento profissional.

**** *g_3 *q_1

Ineditismo do evento, planejamento inadequado, inexperiência no relacionamento com governos, falta de recursos humanos financeiros e materiais no tempo ideal.

**** *g_3 *q_2

Experiência na área a ser gerenciada, equilíbrio, comprometimento, poder de decisão e relacionamento interpessoal.

**** *g_3 *q_3

Poder de negociação, pró-atividade, dedicação integral, visão macro na gestão da área e visão micro para solução de problemas pontuais eventuais.

**** *g_3 *q_4

Como respondido nas questões anteriores, face a carga de trabalho, que diariamente varava as madrugadas, experiência e dedicação foram características fundamentais para os gestores, pois não havia tempo para treinamentos formais. Ainda assim tivemos apoio de empresas multinacionais em assessoria de Recursos Humanos que nos auxiliou através de entrevista e workshops para ajuste de caminhos a serem seguidos.

**** *g_3 *q_5

Respostas “2” e “3”.

**** *g_3 *q_6

Sim. Apesar de haver uma gama de competências comuns, quando tratamos de características subjetivas, como: criatividade, comprometimento e outras, no caso de competências técnicas existem grandes diferenças. Se compararmos, apenas como exemplo, Marketing e Finanças, nós temos no primeiro caso, como características importantes, entre outras; relacionamento comercial, conhecimento de comunicação visual e atendimento a patrocinadores. Por outro lado, no segundo caso, finanças; destaque planejamento financeiro, boa noção de controle de receitas e despesas, contabilidade, também entre várias outras, como competência necessárias.

**** *g_3 *q_7

- Efetuar um planejamento estratégico mais elaborado e detalhado.
- Aperfeiçoar os processos organizacionais e os métodos de trabalho.
- Melhorar a comunicação interna.

**** *g_3 *q_8

Foi o maior desafio profissional da minha vida. Pela primeira vez tive oportunidade de participar da história em vez de estudar história.

- Administrar, gerir e organizar a área de Marketing para liberar e apoiar as pessoas envolvidas com produção, criação, comunicação e vendas para atendimento as diversas demandas internas e externas relativas aos Jogos, seja do Comitê Organizador, dos Comitês Olímpicos ou dos Governos, como também das demais instituições e empresas ligadas aos Jogos.
- Administrar, gerir e organizar a área de Cerimônias para possibilitar a realização das mesmas.
- Negociação com todo o Grupo de Cerimônias, referente a acordos para recebimento de recursos financeiros para realização dos eventos.

**** *g_4 *q_1

Falta de recursos financeiros para a Área Cultural;

Equipe reduzida dificultando a organização de eventos culturais em diferentes locais.

**** *g_4 *q_2

- Comprometimento com o Movimento Olímpico Brasileiro;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de transformar problemas em soluções rápidas;
- Ter exata noção de suas funções e responsabilidades;
- Ser criativo.

**** *g_4 *q_3

Comprometimento com o Movimento Olímpico Brasileiro;

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de transformar problemas em soluções rápidas;
- Ter exata noção de suas funções e responsabilidades;
- Ser criativo.

**** *g_4 *q_4

As Ações Culturais foram todas desenvolvidas com os integrantes do Departamento Cultural do Comitê Olímpico Brasileiro, contando com o precioso apoio de voluntários, treinados pela Gerência de Voluntários.

**** *g_4 *q_5

Grande capacidade de contornar os problemas que aconteceram durante o evento deixando uma imagem positiva e mostrando que depois dos Jogos Pan-americanos

Rio 2007, a cidade do Rio de Janeiro consegue organizar qualquer evento de grande porte.

**** *g_4 *q_6

Sim. O Comitê Organizador tinha várias Gerências assumindo todas as diferentes áreas. Para cada Gerência, perfis diferentes de profissionais. Havia um organograma muito claro a ser seguido, onde cada Gerência desenvolvia suas áreas de competência e suas conexões com as demais gerências e/ou áreas.

**** *g_4 *q_7

Depois da experiência adquirida com a organização dos xv Jogos Pan-americanos o trabalho a ser desenvolvido é encarado sob nova perspectiva, uma vez que a equipe envolvida já possui um know-how e terá uma visão mais clara do processo, guardada as devidas proporções que separam os Jogos Pan-americanos (com 42 países) dos Jogos Olímpicos (com 205 países).

**** *g_4 *q_8

A programação das Ações Culturais ofereceu um tipo de show ou exibição de filme diferente a cada dia durante os Jogos na Vila Pan-americana. Isso significou montagem e desmontagem de grandes estruturas de shows: equipamentos de som, luz, equipe técnica e de produção e artistas diariamente.

O contato direto com os atletas foi uma experiência inesquecível. Merecem destaque as Cerimônias de Boas Vindas às Delegações, onde oferecemos aos Atletas apresentações do Grupo Cultural Afro Reggae. O Grupo Afro Reggae, formado por crianças e adolescentes, conseguiu levantar o astral e emocionar os atletas, com sua música vibrante aliada à jovialidade do Grupo, externando sua alegria em participar do evento. As delegações respondiam imediatamente com palmas e dançando no ritmo empolgante do Grupo. Foram cenas inesquecíveis!

**** *g_5 *q_1

Como o país nunca tinha realizado nenhum evento desse porte, o desafio era integrar as diversas áreas para a realização do mesmo e conseguir profissionais especializados para as diversas áreas.

**** *g_5 *q_2

Ter um mínimo de conhecimento na área que vai atuar, a fim de se evitar adaptações que poderão ser prejudiciais ao evento.

**** *g_5 *q_3

Como mencionei acima, os conceitos básicos na função que irá trabalhar são fundamentais.

Na organização e realização de um evento esportivo tem que seguir três noções básicas, que são: simplicidade, praticidade e eficiência.

**** *g_5 *q_4

Na função que exerci, a tônica fundamental foram as reuniões para se fazer a troca de conhecimentos. Infelizmente só consegui realizar isso quando assumi o local onde as atividades iriam ocorrer (RioCentro) e durante o evento a experiência em eventos anteriores foi fundamental para o sucesso alcançado.

**** *g_5 *q_5

Sem dúvida nenhuma a experiência na condução de eventos anteriores. Falaram-se muito em gerenciamento, conhecimento, idiomas e tantas outras coisas, mas na hora do acontecimento a experiência na condução de eventos foi de fundamental importância. Muitas pessoas que foram alocadas nas suas funções não tinham a experiência para que, na hora necessária, tomassem decisões importantes. Daí surgiu a função do Gerente Geral do local para que, em conjunto com a equipe, tomassem as devidas providências para que o evento transcorresse normalmente.

**** *g_5 *q_6

Sem dúvida, mas faltou a iniciação de que todos esses gerentes se unissem em um único objetivo: Os Jogos Pan-americanos.

Repito: na função que assumi nos Jogos somente consegui isso após assumir a direção do local do evento e ter “carta branca” para fazer o que fosse necessário, obviamente deixando as pessoas de direção informadas das decisões.

**** *g_5 *q_7

Experiência no setor que for assumir.

Prática na função que for exercer.

Capacidade de administrar os mais diversos problemas que aparecerão.

Calma, Habilidade e Paciência serão fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho.

**** *g_5 *q_8

Podemos afirmar que foi uma experiência única. As maiores situações em que nos deparamos com dificuldades foram na venda de ingressos e no credenciamento. Insisto na redundância. Se não tivesse experiência anterior, estaríamos com muitos mais problemas.

A experiência nesse setor é fundamental e hoje ainda não dispomos de nenhum curso, ou disciplina curricular, que nos ensine isso.

Na prática a teoria é outra.

**** *g_6 *q_1

A gerência e gestão das “N” variáveis complexas de transporte e tráfego para que os jogos acontecessem, não apenas durante o planejamento, mas durante a própria operação já que envolve a fluidez do tráfego na cidade para os jogos acontecerem. A responsabilidade do corio – gerência de tráfego e transportes, era do transporte da família pan (família odepa, atletas, árbitros e mídia) e prover “passe livre” no transporte coletivo para voluntários. No caso da família pan, além de garantir o transporte seguro (com todas regras de segurança), confortável, etc.. precisava atender rigidamente os horários das competições (por esse motivo existiram as faixas exclusivas). Da Prefeitura e dos “operadores” de transporte coletivo (trem, metro, barcas, ônibus) da cidade eram garantir o acesso aos espectadores, já que os mesmos não podiam acessar as instalações em carros particulares (tolerância zero!). Gerenciar a pressão junto a mão-de-obra contratada, incluindo as 4 empresas prestadoras de serviços de transporte ao corio. a) o evento acontecerá no dia x, e não vai mudar; b) Transporte não tem glamour algum, portanto difícil trabalhar com voluntários, além do que não pode “aparecer, se aparecer é reclamação. c) A operação “corresponde” a um rolo compressor em alta velocidade, e nem todas pessoas suportam (mesmos as com muita experiência), pois tem de administrar crises 24 hs. Como exemplo: para ter idéia do tamanho da operação eram cerca de 1000 veículos (entre ônibus, vans e carros) com 2600 motoristas para atender cerca de 14000 clientes, durante um mês. Muitos clientes como atletas, chegam muito antes da abertura do evento, pois treinam diariamente, Contratação de serviços e pessoal para “temporada” em número expressivos!, além do pouco tempo para “repassar” todos os pequenos grandes detalhes que fazem a diferença.

Transporte, acomodação e alimentação, esse tripé “mede” o sucesso do evento no caso dos jogos não foi diferente. E.. transporte “tradicionalmente” tem muito e sérios problemas, do tipo em olimpíada o atleta não conseguir chegar para competir... então a clássica/default era transporte dar errado. Sempre defendi que não era difícil mas sim complexo pela quantidade de detalhes e variáveis intrinsecamente ligadas, e das quais eu não tinha controle, tipo faça a cidade funcionar. No entanto, esse estigma tinha que ser quebrado, era quebra de paradigma o meu desafio. E foi em cima dele que encontrei coragem e determinação para fazê-lo acontecer bem, e por fim, fomos elogiados até pela imprensa! (q. dentro da clássica seriam criticas). Por isso, no processo de liderança sempre trabalhei no espírito de não aparecermos, significava que estamos indo bem.

**** *g_6 *q_2

Ser versátil, ter bom relacionamento com técnicos do governos (nas áreas específicas) pois o evento foi financiado pelos 3 níveis de governo. No caso de Transportes, mais que isso, era importante que o trânsito da cidade fluísse para que o corio conseguisse atender os clientes a tempo e hora. Portanto, embora o funcionamento da cidade não era responsabilidade do Comitê, todo planejamento foi realizado em conjunto com respectivos órgãos e durante a operação dos jogos cada um cuidou de suas responsabilidades.

**** *g_6 *q_3

Liderança, determinação e poder de decisão

Senso de urgência e objetividade

Excelente comunicação

Comprometimento

Visão Sistêmica, capacidade de lidar com multi-tarefas

**Flexibilidade Adaptabilidade
Criatividade, Dinamismo, Iniciativa e Perspicácia
Excelente relacionamento interpessoal
Compromisso com resultados**

**** *g_6 *q_4

No meu caso, contou muito minha experiência profissional, pois já tinha trabalhado com governos e também com empresas de consultorias, mas considere a experiência/trajetória de vida no que se refere a desafios. Este era gigante!!!! E era fazê-lo ou fazê-lo, não tinha outra opção, pois o evento iria acontecer e tinha que dar certo!!!! Mas considerando que no Brasil o evento foi o primeiro (não temos profissionais especialistas em transportes de grandes eventos), portanto foi fundamental ter colaboradores com experiência de outros eventos (ainda que internacional – não copiamos os processos, mas adaptamos a nossa realidade), assim como foi fundamental eu ter trabalhado em outros eventos de tamanho “semelhante” – como aprendizado e sentimento para repassar o conhecimento.

**** *g_6 *q_5

Gerencia da pressão – que também foi um desafio. Pois nesse caso, tínhamos de manter a equipe unida (apesar de muitos abandonarem a operação), e apesar das muitas crises passar confiança que estávamos indo muito bem e que o resultado iria ser compensado – como foi (hoje somos cidade aspirante a candidatura para olimpíada 2016) então é preciso contar com profissionais chaves para tapar eventuais faltas. Por maior que seja o planejamento com todos os seus detalhes, é necessário de ter planos de contingências para tudo.

**** *g_6 *q_6

Já expliquei anteriormente usando a área como exemplo, mas reforço: sim, sem dúvida!!!

**** *g_6 *q_7

Preparação de mão-de-obra especialista nas áreas afins ajudaria muito. Não temos tradição de grandes eventos.

**** *g_6 *q_8

Particularmente no meu caso, a experiência foi inigualável. Diria que não tem palavras para descrever tal fato.

Tinha 14000 clientes para transportar desde a chegada no AIRJ para todos os locais de acomodação, logo para todas as competições e retornar ao airj. Com 4 empresas que ofereciam serviços (significa fretamento – veículo + motorista) com cerca de 1000 veículos, que precisava funcionar redondo durante UM mês (evento para transporte começa quando chega o primeiro cliente e termina quando sai o ultimo cliente!). Isso sem falar em todas peculiaridades do parapan (com cerca de 600 atletas cadeirantes) que tinham que ter acessibilidade. Detalhe: com pouca mão-de-obra contratada para fazer a gestão.

Enfim, valeu a pena!!!

**** *g_7 *q_1

Os desafios foram enormes, a começar pela falta de informações sobre Jogos anteriores, que não deixaram nenhuma documentação como legado para futuros organizadores.

Outro desafio foi conseguir gerenciar um planejamento único para Jogos que teriam 47 modalidades acontecendo em nível olímpico em apenas 16 dias, muitas delas no mesmo dia e horário.

Encontrar as pessoas certas para cada função também foi um desafio. Foram muitas contratações, pouco tempo para treinamento e para trabalhar um período curto de tempo.

Realizar o treinamento de tantos contratados e voluntários foi um desafio enorme. Lidar com os constantes cortes de orçamento, tendo que replanejar constantemente foi outra dificuldade.

**** *g_7 *q_2

Isso depende muito da área para a qual será contratado. É uma resposta que pode ser melhor dada pelo Departamento de Recursos Humanos.

**** *g_7 *q_3

Variável de área para área. No caso da área de resultados, era necessário um conhecimento básico de todos os esportes. Conhecimento aprofundado do formato

de competição de todos os esportes.

Indispensável fluência em inglês e conhecimentos mínimos de espanhol.

Capacidade de liderar pessoas, trabalhar em equipe, flexibilidade para trabalhar até 18, 20 horas por dia nos meses que antecederam os Jogos, capacidade de trabalhar sob muita pressão.

**** *g_7 *q_4

Os gerentes gerais dos Jogos tiveram treinamento e acompanhamento por parte de uma empresa externa de consultoria em recursos humanos. No caso dos gerentes de área (como eu), não tivemos nenhum tipo de treinamento ou acompanhamento.

**** *g_7 *q_5

Capacidade de liderança

Enorme capacidade de trabalhar sob pressão

Habilidade para gerenciar conflitos e situações adversas

Habilidade para encontrar situações alternativas para solução de problemas e mudanças necessárias no último momento.

Capacidade para tomada de decisões.

**** *g_7 *q_6

Com certeza cada área tem suas características e, portanto, necessidades específicas.

**** *g_7 *q_7

As mesmas que já foram desenvolvidas para os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007, com a observação de que será necessário um maior número de pessoas para organização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos na cidade do Rio de Janeiro.

**** *g_7 *q_8

Foi uma experiência única e extremamente enriquecedora, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Foi uma oportunidade de crescimento profissional, de gerenciar um projeto grandioso, de interfacear com pessoas de todas as áreas, não apenas da área esportiva, que sempre foi o meio no qual trabalhei.

Foi ainda uma oportunidade incrível de gerenciar e treinar pessoas, aumentando enormemente os contatos profissionais.

**** *g_8 *q_1

Recursos e a grande demanda por pessoal especializado

**** *g_8 *q_2

O principal era experiência e a vivência com o mesmo tipo de eventos

Disponibilidade de se engajar em um projeto com fim previsto

Idiomas

Comprometimento

**** *g_8 *q_3

Experiência em eventos de grande porte

Liderança

Domínio de idiomas estrangeiros (inglês e espanhol)

Trabalhar sob pressão

Horários diferenciados

Política

**** *g_8 *q_4

Habilidade para o desenvolvimento do planejamento estratégico

Habilidades de comunicação e persuasão

Foi feito um programa de treinamento tanto para os gestores como para o staff.

**** *g_8 *q_5

Liderança

Conhecimento da operação

Trabalho sob pressão

**** *g_8 *q_6

Não

O projeto foi elaborado de forma que os procedimentos eram praticamente iguais, apenas com diferenças específicas de cada esporte. Assim havendo a necessidade qualquer gerente poderia assumir qualquer instalação.

**** *g_8 *q_7

Os profissionais existem , talvez não em número suficiente já que muitos deles estão empregados. A dificuldade maior é obter a disponibilidade de um profissional gabaritado para o ofício. Para isso ele deve sair de seu emprego e aceitar o risco, sabendo que ao término do evento ele não terá emprego garantido.

Na atual situação diria que precisamos treinar operadores de eventos. Com as competências gerenciais acima citadas.

**** *g_8 *q_8

È um evento único e que envolve várias culturas diferentes. Só o fato de serem culturas diferentes já é um grande desafio para os que não as conhecem.

È gratificante e muito recompensador não só pelo contato com as diferentes culturas e pelo aprendizado mas pela possibilidade de atuar em um evento que tem a capacidade de mudar a historia de uma cidade.

**** *g_9 *q_1

Apresentar uma Vila de Atletas pronta para receber cerca de 8000 residentes, com data marcada para começar e depender de terceiros, entre os quais estão o término das construções (Construtora agenco), o overlay (Governo Federal), o mobiliário de todos os 1480 apartamentos (Governo Federal), o sistema viário interno (Prefeitura do Rio de Janeiro) e outras. Gerenciar todo o complexo, incluindo serviços de hotelaria, alimentação, segurança, lavagem de roupas, entretenimento e lazer, limpeza e outros, tudo dentro de um padrão de excelência “olímpico”.

Utilizar processos de liderança que permitissem a dedicação integral e extenuante, em diversas oportunidades, de todos os RH em serviço na Vila Pan-americana.

**** *g_9 *q_2

Vontade e determinação.

Comprovada competência na área que pretende trabalhar.

Amor ao projeto.

Experiência na Área Esportiva, particularmente na organização de grandes eventos.

Domínio dos idiomas inglês e espanhol.

liderança, no sentido mais amplo possível, com destaque para orientação de sua equipe, definindo seus objetivos e metas, motivando-a para a missão, fazendo uso de sua autoridade e decidindo, sempre, com a oportunidade que a situação exigir.

**** *g_9 *q_3

Conhecimentos de naturezas técnica, esportiva e realização de grandes eventos, domínio de idiomas e ter conhecimentos e experiências em competições esportivas de grande magnitude. Capacidade para decidir com acerto e oportunidade, identificar os mecanismos de controle, fazer o “feedback”, isto é, saber fazer. Tomar atitudes corretas, entre as quais destaco: coragem para decidir, assumir os riscos inerentes à sua função e, principalmente, dar o exemplo.

**** *g_9 *q_4

Inicialmente, a contratação dos RH buscou um processo de seleção que identificasse, no melhor grau possível, os três elementos fundamentais da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Durante a fase de planejamento do evento, o cob patrocinou diversos simpósios visando o desenvolvimento das competências, com foco principal no melhor gerenciamento e na aplicação da liderança. Também dentro desta fase, a empresa de consultoria realizou diversos “workshops” preparando os rh para o trabalho a ser desenvolvido em cada etapa de planejamento. Foram utilizados treinamentos gerais e específicos e, até, simulações operacionais com a tomada de decisões nos diversos níveis de responsabilidade. Ressalte-se, finalmente, a contratação de uma consultoria australiana, com experiência em mega eventos, que orientou todas as fases de planejamento e execução.

**** *g_9 *q_5

Todas as citadas na resposta nº 3 .

**** *g_9 *q_6

Um evento de grande magnitude, como foram os Jogos Pan-americanos, possui inúmeras áreas de atuação que, se desenvolvidas, dará origem a um livro. Estas áreas, evidentemente, necessitam de competências gerenciais específicas. Por exemplo, o Prefeito da Vila Pan-americana não tem, necessariamente, que ter conhecimento técnico na área de organização de uma competição de nataçãõ; tem, entretanto, que ter coragem

para tomar decisões oportunas e que implicam, eventualmente, em riscos. Da mesma forma, o Gerente Geral da área de instalações (construção das instalações) não necessita ter conhecimento sobre a área de credenciamento.

**** *g_9 *q_7

Todas as descritas no item 3 precisam ser, cada vez mais, aperfeiçoadas.

A complexidade é grande e o desafio maior ainda.

**** *g_9 *q_8

Uma oportunidade ímpar para qualquer Gerente, já que os desafios foram, sempre, muito grandes. É uma tremenda realização profissional ver a Vila Pan-americana começando a ser construída e ter, no dia 3 de julho de 2007, data de sua abertura oficial, tudo pronto, com as delegações chegando.

Algumas situações vivenciadas:

Um Sub-chefe de missão, ao se despedir, disse-me que está no esporte faz muitos anos e que nunca conheceu o Prefeito das Vilas de Atletas. Aqui, nos XV Jogos, via o Prefeito a cada instante. Em diversas oportunidades, apesar da documentação ser bastante detalhada quanto aos procedimentos aprovados para as diversas situações, muitas decisões tiveram que ser tomadas usando o bom senso, a criatividade e a coragem de correr riscos.

**** *g_10 *q_1

Vou me limitar a falar de minha área específica:

Seleção, recrutamento e treinamento de recursos humanos;

Assegurar recursos financeiros para implementar o planejado;

Adoção de planos alternativos para solucionar as falhas decorrentes da demora na liberação de recursos financeiros, alterações no planejamento original, atrasos na entrega de instalações a serem usadas antes dos Jogos.

Inexistência de memória de outros Jogos no nível de detalhe que necessitávamos.

Ineditismo no projeto no Brasil (inexistência de referências de outros eventos similares).

**** *g_10 *q_2

Conhecimentos de ferramentas de informática;

Comprometimento com o projeto;

Responsabilidade e disposição para enfrentar desafios.

**** *g_10 *q_3

Conhecimentos de idiomas (preferencialmente inglês e espanhol);

Conhecimento do mundo esportivo;

Iniciativa, dinamismo, criatividade, rigor no cumprimento do planejado, mas atenção às mudanças de percurso.

Habilidade para lidar com recursos humanos.

**** *g_10 *q_4

Conhecimentos da dinâmica de eventos esportivos de mesma magnitude (Jogos Olímpicos);

Habilidade para tratar com distintas áreas do Comitê Organizador;

Habilidade para entender e compatibilizar os interesses dos distintos stakeholders do projeto (ODEPA, atletas, treinadores, árbitros, Governo Federal, Estadual e Municipal, patrocinadores, etc.);

Criatividade para buscar soluções alternativas diante de demandas não esperadas;

Compromisso com o projeto;

Apesar de não ter havido nenhum treinamento formal, o conceito de planejamento e de operação dos Jogos foi definido por uma consultoria internacional que muito contribuiu para que os Gerentes pudessem melhor assimilar suas responsabilidades e trabalhar na direção de seus objetivos.

**** *g_10 *q_5

Relacionamento interpessoal;

Atenção ao planejado;

Habilidades de comunicação;

Conhecimentos de informática;

Iniciativa;

Espírito de equipe;

Capacidade de articulação com os diversos agentes/stakeholders.

**** *g_10 *q_6

Sim.

Na área de planejamento:

Conhecimento do conceito de planejamento de eventos poliesportivos (mais de um esporte simultaneamente);

Experiência em organização de eventos esportivos, ou de pelo,

****** *g_10 *q_7**

Habilidade para negociar, compor interesses;

Habilidade para pesquisar sobre Jogos Olímpicos anteriores, quanto a estrutura, nível de serviço.

Comunicação: domínio de idiomas (quantos mais, melhor)

Tecnologia: domínio de recursos de informática.

****** *g_10 *q_8**

Atuar nos Jogos Pan-americanos me fez desenvolver habilidades que eu desconheci ser capaz de desenvolver, tais como: habilidade de comunicação, expressar idéias e necessidade com mais clareza; negociação: saber compor interesses, abrir mão de algumas propostas de minha área em função do todo, do sucesso do evento; planejar: saber planejar com antecedência (começamos o planejamento 5 anos antes), mas saber refazer o planejado em função de circunstâncias alheias ao nosso controle; ver o evento como algo que transcende o dia a dia, algo que tem um objetivo maior que tem que ficar acima dos interesses individuais; capacidade para recrutar pessoas: identificar habilidades, perfis, capacidades, etc.

DADOS BRUTOS APÓS ANÁLISE DO ALCESTE

 * Logiciel ALCESTE (4.5 - 01/10/99) *

Plan de l'analyse :Cabeto.pl ; Date : 25/ 5/08; Heure : 10:57:55

C:\Meus documentos\CABETO\&&_0\
 Cabeto.txt
 ET 1 1 1 1
 A 1 1 1
 B 1 1 1
 C 1 1 1
 D 1 1 1 0 0
 A1 1 0 0
 A2 3 0
 A3 1 1 0
 B1 0 4 0 1 1 0 1 1 0
 B2 2 2 0 0 0 0 0 0
 B3 10 4 1 1 0 0 0 0 0 0
 C1 0 121
 C2 0 2
 C3 0 0 1 1 1 2
 D1 0 2 2
 D2 0
 D3 5 a 2
 D4 1 -2 1
 D5 0 0

 A1: Lecture du corpus

A12 : Traitement des fins de ligne du corpus :
 N° marque de la fin de ligne :

Nombre de lignes étoilées : 64

 A2: Calcul du dictionnaire

Nombre de formes distinctes	:	1460
Nombre d'occurrences	:	5082
Fréquence moyenne par forme	:	3
Nombre de hapax	:	887
Fréquence maximum d'une forme	:	349

60.75% des formes de fréq. <	1 recouvrent	17.45% des occur.;
76.23% des formes de fréq. <	2 recouvrent	26.35% des occur.;
84.25% des formes de fréq. <	3 recouvrent	33.25% des occur.;
90.27% des formes de fréq. <	5 recouvrent	40.81% des occur.;
94.93% des formes de fréq. <	9 recouvrent	50.43% des occur.;
97.67% des formes de fréq. <	18 recouvrent	60.68% des occur.;
98.90% des formes de fréq. <	35 recouvrent	70.05% des occur.;
99.59% des formes de fréq. <	81 recouvrent	80.42% des occur.;
99.93% des formes de fréq. <	228 recouvrent	93.13% des occur.;
100.00% des formes de fréq. <	349 recouvrent	100.00% des occur.;

 A3 : Liste des clés et valeurs d'analyse (ALC_CLE) :

A 1 Adjectifs et adverbes
 B 1 Adverbes en "ment"
 C 1 Couleurs
 D 1 Mois/jour


```

E 1 Epoques/ Mesures
F 1 Famille
G 1 Lieux, pays
I 2 Interjections
J 2 Nombres
K 0 Nombres en chiffre
M 2 Mots en majuscules
N 1 Noms
U 1 Mots non trouvés dans DICIN (si existe)
V 1 Verbes
W 2 Prénoms
X 2 Formes non reconnues et fréquentes
Y 1 Formes reconnues mais non codées
0 2 Mots outils non classés
1 2 Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
2 2 Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
3 2 Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
4 2 Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
5 2 Marqueurs d'une intensité (mots outils)
6 2 Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
7 2 Marqueurs de la personne (mots outils)
8 2 Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
9 2 Auxiliaires être et avoir (mots outils)
  1 Formes non reconnues

A34 : Fréquence maximale d'un mot analysé : 3000

Nombre de mots analysés : 1251
Nombre de mots supplémentaires de type "r" : 32
Nombre de mots supplémentaires de type "s" : 16
Nombre d'occurrences retenues : 4692
Moyenne par mot : 2.567420
Nombre d'occurrences analysables (fréq.> 3) : 2585 soit 78.476020%
Nombre d'occurrences supplémentaires : 709
Nombre d'occurrences hors fenêtre fréquence : 1398

-----
B1: Sélection des uce et calcul des données
-----

B11: Le nom du dossier des résultats est &&_0
B12: Fréquence minimum d'un "mot" analysé : 4
B13: Fréquence maximum d'un "mot" retenu : 9999
B14: Fréquence minimum d'un "mot étoilé" : 1
B15: Code de fin d'U.C.E. : 1
B16: Nombre d'occurrences par U.C.E. : 23
B17: Elimination des U.C.E. de longueur < 0

Fréquence minimum finale d'un "mot" analysé : 4
Fréquence minimum finale d'un "mot étoilé" : 1

Nombre de mots analysés : 224
Nombre de mots supplémentaires de type "r" : 14
Nombre total de mots : 238
Nombre de mots supplémentaires de type "s" : 16
Nombre de lignes de B1_DICB : 254

Nombre d'occurrences analysées : 2585

Nombre d'u.c.i. : 64
Nombre moyen de "mots" analysés / u.c.e. : 15.956790
Nombre d'u.c.e. : 162
Nombre d'u.c.e. sélectionnées : 162
100.00% des u.c.e. sont sélectionnées
Nombre de couples : 2601

-----
B2: Calcul de DONN.1

```

```

-----
Nombre de mots par unité de contexte      :      14
Nombre d'unités de contexte                :      141

```

```

-----
B2: Calcul de DONN.2
-----

```

```

Nombre de mots par unité de contexte      :      16
Nombre d'unités de contexte                :      133

```

```

-----
B3: Classification descendante hiérarchique de DONN.1
-----

```

```

Elimination des mots de fréquence > 3000 et < 4
  0 mots éliminés au hasard soit .00 % de la fenêtre
Nombre d'items analysables              :      165
Nombre d'unités de contexte              :      141
Nombre de "1"                            :      2232

```

```

-----
B3: Classification descendante hiérarchique de DONN.2
-----

```

```

Elimination des mots de fréquence > 3000 et < 4
  0 mots éliminés au hasard soit .00 % de la fenêtre
Nombre d'items analysables              :      165
Nombre d'unités de contexte              :      133
Nombre de "1"                            :      2210

```

```

-----
C1: intersection des classes
-----

```

```

Nom du dossier traité                    C:\Meus documents\CABETO\&&_0\
Suffixe de l'analyse                      :121
Date de l'analyse :25/ 5/**
Intersection des classes RCDH1 et RCDH2

```

```

Nombre minimum d'uce par classe      :      10

```

```

DONN.1 Nombre de mots par uc :      14
      Nombre d'uc           :      141

```

```

DONN.2 Nombre de mots par uc :      16
      Nombre d'uc           :      133

```

```

103 u.c.e classées sur 162 soit 63.58 %

```

```

Nombre d'u.c.e. distribuées:      113

```

```

Tableau croisant les deux partitions :

```

RCDH1 * RCDH2						
classe *		1	2	3	4	5
poinds *		22	22	11	36	22
1	20 *	20	0	0	0	0
2	21 *	0	21	0	0	0
3	13 *	2	0	11	0	0
4	32 *	0	1	0	30	1
5	27 *	0	0	0	6	21

```

Tableau des chi2 (signés) :

```

```

RCDH1 *   RCDH2
classe *   1   2   3   4   5
poids *   22  22  11  36  22
1  20 *  100  -5  -2  -11  -5
2  21 *   -6  106  -2  -12  -6
3  13 *    0   -3  93   -6  -3
4  32 *  -10  -7  -4   78  -7
5  27 *   -8  -8  -3  -1   76

```

Classification Descendante Hiérarchique...

Dendrogramme des classes stables (à partir de B3_rcdh1) :

```

      ----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
Cl. 1 ( 20uce) |-----+
              14 |-----+
Cl. 3 ( 11uce) |-----+
              16 |-----+
Cl. 4 ( 30uce) |-----+
              15 |-----+
              18 |-----+
Cl. 5 ( 21uce) |-----+
Cl. 2 ( 21uce) |-----+

```

Classification Descendante Hiérarchique...

Dendrogramme des classes stables (à partir de B3_rcdh2) :

```

      ----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
Cl. 1 ( 20uce) |-----+
              13 |-----+
Cl. 3 ( 11uce) |-----+
              15 |-----+
Cl. 4 ( 30uce) |-----+
              17 |-----+
              16 |-----+
Cl. 5 ( 21uce) |-----+
Cl. 2 ( 21uce) |-----+

```

C2: profil des classes

```

Chi2 minimum pour la sélection d'un mot      :      2.00

Nombre de mots (formes réduites)             :      238
Nombre de mots analysés                      :      224
Nombre de mots "hors-corpus"                 :       16
Nombre de classes                            :       5

```

103 u.c.e. classées soit 63.580250%

```

Nombre de "1" analysés                       :      1460
Nombre de "1" suppl. ("r")                  :      288

```

Distribution des u.c.e. par classe...

```

1eme classe : 20. u.c.e. 294. "1" analysés ; 55. "1" suppl..
2eme classe : 21. u.c.e. 255. "1" analysés ; 42. "1" suppl..
3eme classe : 11. u.c.e. 168. "1" analysés ; 37. "1" suppl..
4eme classe : 30. u.c.e. 446. "1" analysés ; 91. "1" suppl..
5eme classe : 21. u.c.e. 297. "1" analysés ; 63. "1" suppl..

```

Classe n° 1 => Contexte A

Nombre d'u.c.e. : 20. soit : 19.42 %
 Nombre de "uns" (a+r) : 349. soit : 19.97 %
 Nombre de mots analysés par uce : 14.70

num	effectifs	pourc.	chi2	identification	
7	7.	20.	35.00	3.85	N dos
11	3.	5.	60.00	5.53	N mas
13	10.	30.	33.33	5.24	N os
17	4.	7.	57.14	6.83	V dur+er
18	3.	3.	100.00	12.82	V garant+ir
23	11.	12.	91.67	45.31	V transport+er
26	6.	7.	85.71	21.10	Y aliment<
35	4.	5.	80.00	12.33	alem
38	2.	3.	66.67	4.41	ao
57	3.	4.	75.00	8.22	caso+
59	6.	9.	66.67	14.07	cidade
73	10.	22.	45.45	12.12	da
75	4.	7.	57.14	6.83	das
82	4.	7.	57.14	6.83	dia+
93	3.	5.	60.00	5.53	era
100	2.	3.	66.67	4.41	esse+
104	4.	6.	66.67	9.09	exemplo
107	2.	3.	66.67	4.41	familia
119	3.	6.	50.00	3.81	gerenci+
133	3.	5.	60.00	5.53	ja
134	8.	28.	28.57	2.06	jogo+
136	2.	4.	50.00	2.49	logistica
148	9.	19.	47.37	11.63	nao
155	7.	16.	43.75	7.17	no
158	5.	9.	55.56	8.23	operacao
170	3.	7.	42.86	2.64	pode+
172	3.	4.	75.00	8.22	portanto
186	2.	4.	50.00	2.49	resultado+
190	4.	5.	80.00	12.33	seguranca
192	2.	4.	50.00	2.49	sem
196	3.	5.	60.00	5.53	sim
209	2.	4.	50.00	2.49	tivemos
211	6.	10.	60.00	11.66	todo+
214	3.	3.	100.00	12.82	trafego
224	6.	14.	42.86	5.69	voluntario+
227 *	3.	5.	60.00	5.53 *	etc
228 *	10.	36.	27.78	2.47 *	o
239 *	8.	19.	42.11	7.66 *	*g_1
244 *	8.	11.	72.73	22.37 *	*g_6
247 *	9.	19.	47.37	11.63 *	*q_1
252 *	5.	11.	45.45	5.34 *	*q_6

Nombre de mots sélectionnés : 41

 Classe n° 2 => Contexte B

Nombre d'u.c.e. : 21. soit : 20.39 %
 Nombre de "uns" (a+r) : 297. soit : 16.99 %
 Nombre de mots analysés par uce : 12.14

num	effectifs	pourc.	chi2	identification	
3	3.	3.	100.00	12.07	A tota+l
8	6.	17.	35.29	2.79	N equipe+
30	6.	9.	66.67	13.01	Y problem<
31	5.	7.	71.43	12.05	Y responsa<
54	2.	4.	50.00	2.25	brasileiro
56	10.	17.	58.82	18.53	capacidade+
65	5.	7.	71.43	12.05	comprometimento
66	4.	9.	44.44	3.52	comunicacao
72	3.	3.	100.00	12.07	criatividade

76	2.	4.	50.00	2.25	decisoes
77	5.	6.	83.33	15.55	dedicacao
88	5.	5.	100.00	20.52	dominio
91	9.	31.	29.03	2.04	em
94	4.	4.	100.00	16.25	espanhol
111	3.	4.	75.00	7.65	flexibilidade
125	5.	11.	45.45	4.77	habilidade+
126	2.	4.	50.00	2.25	hora+
128	2.	4.	50.00	2.25	idiomas
130	5.	5.	100.00	20.52	ingles+
135	6.	7.	85.71	19.75	lideranca
144	3.	4.	75.00	7.65	momento+
153	5.	6.	83.33	15.55	negociacao
170	3.	7.	42.86	2.34	pode+
174	6.	7.	85.71	19.75	pressao
185	3.	5.	60.00	5.08	relacionamento
186	2.	4.	50.00	2.25	resultado+
188	4.	6.	66.67	8.41	saber
197	2.	3.	66.67	4.08	situacoes
199	6.	7.	85.71	19.75	sob
200	4.	4.	100.00	16.25	solucoes
206	3.	7.	42.86	2.34	ter+
212	7.	10.	70.00	16.79	trabalhar
223	2.	3.	66.67	4.08	visao
249 *	8.	13.	61.54	15.52 *	*q_3
251 *	7.	10.	70.00	16.79 *	*q_5

Nombre de mots sélectionnés : 35

 Classe n° 3 => Contexte C

Nombre d'u.c.e. : 11. soit : 10.68 %
 Nombre de "uns" (a+r) : 205. soit : 11.73 %
 Nombre de mots analysés par uce : 15.27

num	effectifs	pourc.	chi2	identification	
1	7.	9.	77.78	46.54	A america<
2	4.	10.	40.00	9.98	A grand+
7	7.	20.	35.00	15.39	N dos
8	5.	17.	29.41	7.49	N equipe+
13	8.	30.	26.67	11.34	N os
14	7.	11.	63.64	36.21	N pan+
17	2.	7.	28.57	2.52	V dur+er
28	2.	4.	50.00	6.75	Y cultur<
47	2.	5.	40.00	4.74	atitude+
75	2.	7.	28.57	2.52	das
112	3.	9.	33.33	5.31	foram
129	2.	3.	66.67	10.15	importancia
133	2.	5.	40.00	4.74	ja
134	10.	28.	35.71	25.26	jogo+
136	2.	4.	50.00	6.75	logistica
137	3.	8.	37.50	6.54	maior+
165	3.	3.	100.00	25.84	parapan
206	2.	7.	28.57	2.52	ter+
218	5.	25.	20.00	3.01	um
219	6.	22.	27.27	8.07	uma
224	4.	14.	28.57	5.44	voluntario+
234 *	7.	37.	18.92	4.11 *	8 qu+
238 *	2.	5.	40.00	4.74 *	M O
242 *	5.	9.	55.56	20.82 *	*g_4
253 *	4.	11.	36.36	8.52 *	*q_7
254 *	4.	17.	23.53	3.52 *	*q_8

Nombre de mots sélectionnés : 26

 Classe n° 4 => Contexte D

Nombre d'u.c.e. : 30. soit : 29.13 %
 Nombre de "uns" (a+r) : 537. soit : 30.72 %
 Nombre de mots analysés par uce : 14.87

num	effectifs		pourc.	chi2	identification
5	8.	9.	88.89	17.06	N comite+
24	2.	3.	66.67	2.11	V varier
27	3.	4.	75.00	4.24	Y caracteris<
33	2.	3.	66.67	2.11	administrar
34	2.	3.	66.67	2.11	ainda
39	4.	6.	66.67	4.35	aos
44	3.	4.	75.00	4.24	assim
50	3.	5.	60.00	2.43	atuacao
55	6.	10.	60.00	5.11	cada
60	17.	46.	36.96	2.47	com
92	4.	5.	80.00	6.59	empresa+
95	5.	6.	83.33	9.07	especifica+
96	4.	6.	66.67	4.35	especifico+
97	4.	6.	66.67	4.35	esporte+
99	3.	5.	60.00	2.43	esportivo+
103	10.	22.	45.45	3.61	evento+
106	2.	3.	66.67	2.11	falta+
110	4.	4.	100.00	10.13	financeiro+
120	3.	4.	75.00	4.24	gerente+
122	3.	5.	60.00	2.43	gestor+
123	3.	5.	60.00	2.43	governo+
127	7.	7.	100.00	18.28	humanos
131	3.	4.	75.00	4.24	internacion+
146	6.	9.	66.67	6.73	muito+
160	4.	4.	100.00	10.13	oportunidade+
163	6.	7.	85.71	11.65	organizador+
171	8.	14.	57.14	6.16	por
176	6.	9.	66.67	6.73	profession+
177	3.	5.	60.00	2.43	programa+
178	5.	6.	83.33	9.07	projeto
179	3.	3.	100.00	7.52	qual
180	2.	3.	66.67	2.11	qualquer
184	11.	12.	91.67	25.74	recursos
191	3.	4.	75.00	4.24	seja
201	2.	3.	66.67	2.11	tambem
208	5.	6.	83.33	9.07	tipo
210	6.	10.	60.00	5.11	toda+
219	10.	22.	45.45	3.61	uma
221	2.	3.	66.67	2.11	unico
222	2.	3.	66.67	2.11	vez
225 *	23.	54.	42.59	9.97 *	a
231 *	6.	12.	50.00	2.87 *	6 ou
238 *	3.	5.	60.00	2.43 *	M O
240 *	14.	28.	50.00	8.12 *	*g_2
241 *	5.	9.	55.56	3.34 *	*g_3
250 *	6.	11.	54.55	3.85 *	*q_4
252 *	6.	11.	54.55	3.85 *	*q_6

Nombre de mots sélectionnés : 47

 Classe n° 5 => Contexte E

Nombre d'u.c.e. : 21. soit : 20.39 %
 Nombre de "uns" (a+r) : 360. soit : 20.59 %
 Nombre de mots analysés par uce : 14.14

num	effectifs	pourc.	chi2	identification
-----	-----------	--------	------	----------------

9	8.	17.	47.06	8.92	N foi
10	2.	3.	66.67	4.08	N loca+l
16	2.	4.	50.00	2.25	N tempo
37	5.	6.	83.33	15.55	anterior+
45	2.	3.	66.67	4.08	assumi+
61	6.	15.	40.00	4.16	como
67	7.	19.	36.84	3.89	conhecimento+
68	3.	4.	75.00	7.65	consequ+
76	2.	4.	50.00	2.25	decisoes
78	5.	8.	62.50	9.48	desafio+
91	9.	31.	29.03	2.04	em
101	3.	4.	75.00	7.65	estrategico
103	7.	22.	31.82	2.25	evento+
105	8.	17.	47.06	8.92	experiencia+
112	6.	9.	66.67	13.01	foram
113	5.	5.	100.00	20.52	funcao
115	7.	8.	87.50	24.07	fundament+
116	2.	4.	50.00	2.25	geral
126	2.	4.	50.00	2.25	hora+
132	2.	4.	50.00	2.25	isso
139	2.	3.	66.67	4.08	marketing
142	2.	4.	50.00	2.25	mesmo+
145	4.	6.	66.67	8.41	muita+
147	8.	18.	44.44	7.78	na
149	3.	4.	75.00	7.65	nas
154	4.	5.	80.00	11.50	nenhum+
161	3.	4.	75.00	7.65	orcamento+
169	6.	13.	46.15	6.08	planejamento
173	2.	4.	50.00	2.25	pouco
175	3.	5.	60.00	5.08	processo+
182	3.	6.	50.00	3.44	realizacao
202	2.	3.	66.67	4.08	tanto+
213	4.	9.	44.44	3.52	trabalho
215	4.	9.	44.44	3.52	treinamento+
230 *	3.	5.	60.00	5.08 *	6 mais
234 *	11.	37.	29.73	3.10 *	8 qu+
243 *	8.	8.	100.00	33.87 *	*g_5

Nombre de mots sélectionnés : 37
 Nombre de mots marqués : 227 sur 238 soit 95.38%

Liste des valeurs de clé :

0 si chi2 < 2.71
 1 si chi2 < 3.84
 2 si chi2 < 5.02
 3 si chi2 < 6.63
 4 si chi2 < 10.80
 5 si chi2 < 20.00
 6 si chi2 < 30.00
 7 si chi2 < 40.00
 8 si chi2 < 50.00

Tableau croisant classes et clés :

* Classes *		1	2	3	4	5
Clés	* Poids *	87	47	69	92	70
A *	22 *	3	5	11	3	0
M *	17 *	2	2	4	8	1
N *	121 *	29	10	30	30	22
V *	81 *	29	8	7	21	16
Y *	33 *	8	11	4	6	4
0 *	1 *	0	1	0	0	0
6 *	17 *	2	1	2	7	5
7 *	15 *	2	3	1	4	5
8 *	37 *	8	3	7	8	11
9 *	21 *	4	3	3	5	6

Tableau des chi2 (signés) :

* Classes *	1	2	3	4	5	
Clés * Poids *	87	47	69	92	70	
A *	22 *	-1	2	14	-1	-5
M *	17 *	-1	0	0	4	-2
N *	121 *	0	-3	4	0	0
V *	81 *	8	0	-7	0	0
Y *	33 *	0	13	-1	0	-1
0 *	1 *	0	6	0	0	0
6 *	17 *	-1	0	0	2	1
7 *	15 *	0	0	-1	0	2
8 *	37 *	0	0	0	0	2
9 *	21 *	0	0	0	0	1

Chi2 du tableau : 72.724650

Nombre de "1" distribués : 365 soit 21 %

C2: Reclassement des uce et uci

Type de reclassement choisi pour les uce :
Classement d'origine

Tableaux des clés (TUCE et TUCI) :

Nombre d'uce enregistrées : 162
Nombre d'uce classées : 103 soit : 63.58%

Nombre d'uci enregistrées : 64
Nombre d'uci classées : 51 soit : 79.69%

C3: A.F.C. du tableau C2_DICB.121

A.F.C. de C:\Meus documentos\CABETO\&&_0\C2_DICB.121

Effectif minimum d'un mot : 8
Nombre d'uce minimum par classe : 10
Nombre de lignes analysées : 107
Nombre total de lignes : 133
Nombre de colonnes analysées : 5

```
*****
* Num.* Valeur Propre * Pourcentage * Cumul *
*****
* 1 * .29354490 * 31.75780 * 31.758 *
* 2 * .25948440 * 28.07289 * 59.831 *
* 3 * .19964030 * 21.59852 * 81.429 *
* 4 * .17165430 * 18.57080 * 100.000 *
*****
```

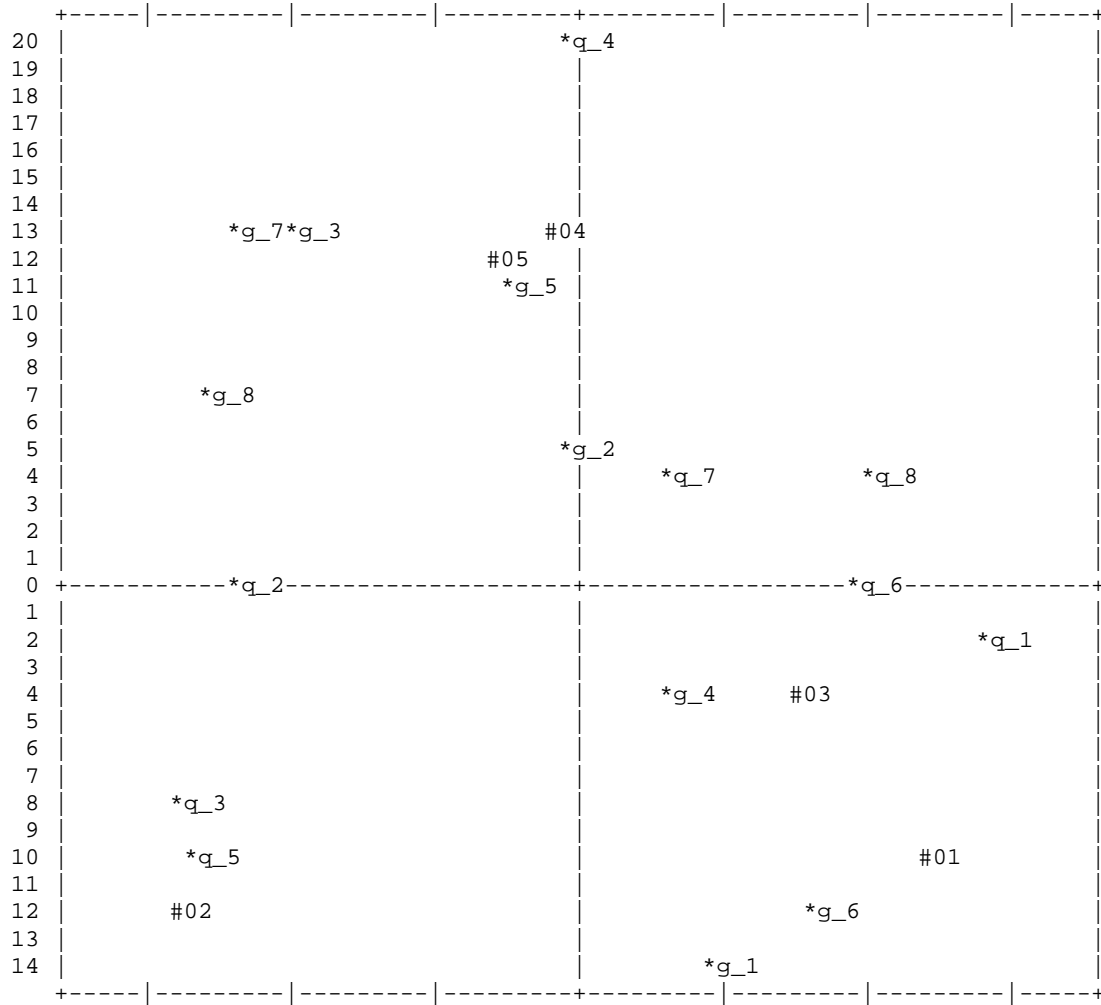
Seuls les mots à valeur de clé >= 0 sont représentés

Nombre total de mots retenus : 133
Nombre de mots pleins retenus : 107
Nombre total de points : 138

Représentation séparée car plus de 60 points

Projection des colonnes et mots "*" sur le plan 1 2 (corrélations)

Axe horizontal : le facteur : V.P. =.2935 (31.76 % de l'inertie)
Axe vertical : 2e facteur : V.P. =.2595 (28.07 % de l'inertie)

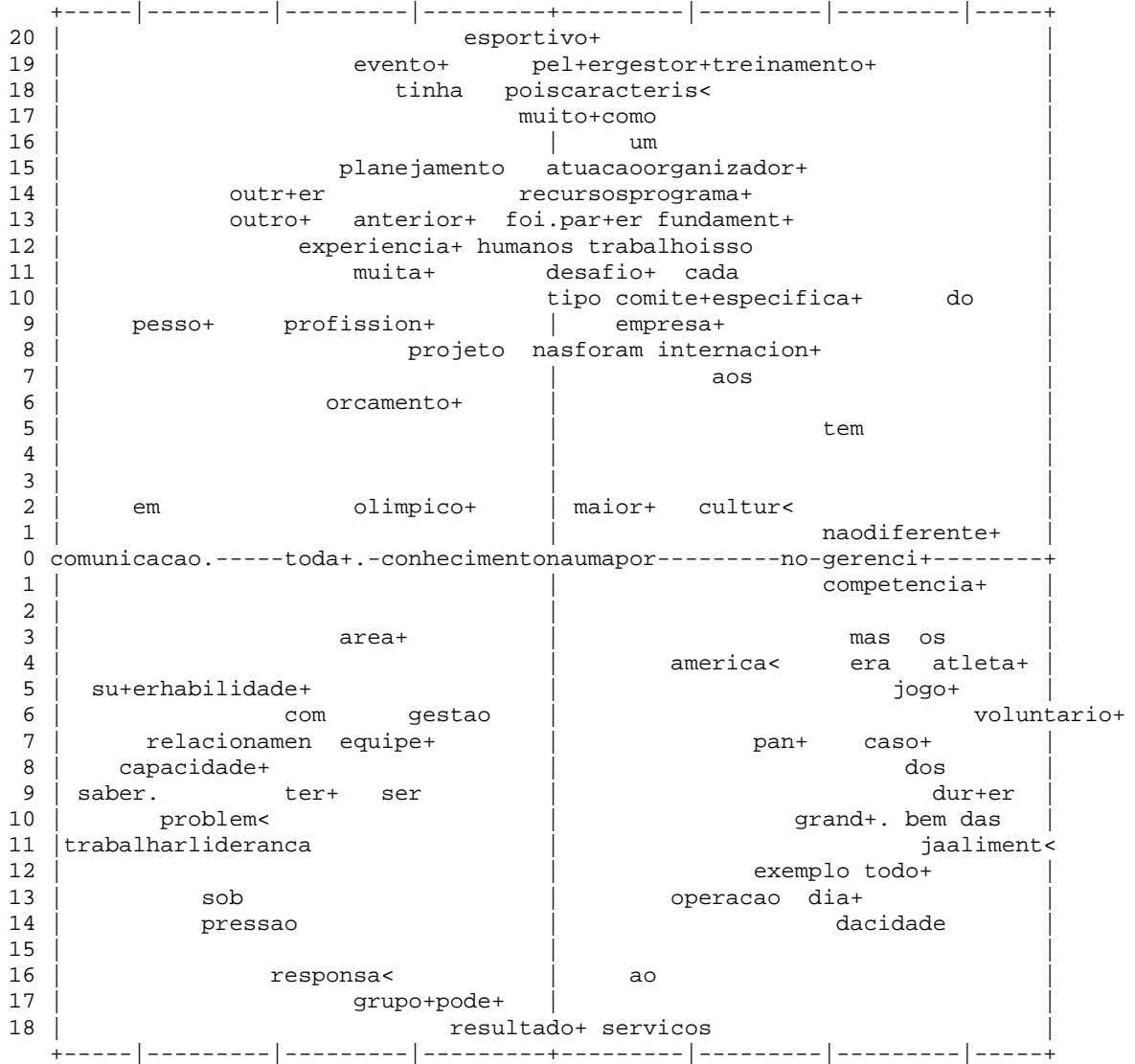


Nombre de points recouverts 0 dont 0 superposés

x y nom

Projection des mots analyses sur le plan 1 2 (corrélations)

Axe horizontal : 1e facteur : V.P. =.2935 (31.76 % de l'inertie)
 Axe vertical : 2e facteur : V.P. =.2595 (28.07 % de l'inertie)



Nombre de points recouverts 5 dont 0 superposés

x y nom

- 0 13 processo+
- 25 0 governo+
- 14 0 organizacao
- 29 -9 comprometime
- 24 -10 transport+er

Projection des mots de type "r" sur le plan 1 2 (corrélations)

Axe horizontal : 1e facteur : V.P. =.2935 (31.76 % de l'inertie)
 Axe vertical : 2e facteur : V.P. =.2595 (28.07 % de l'inertie)

15					se			
14					ou			
13					a			
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6					as			
5						o		qu+
4								
3								
2								
1					nos			
0								
1								o
2					e			
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12					A			

Nombre de points recouverts 0 dont 0 superposés

x y nom

D1: Sélection de quelques mots par classe

Valeur de clé minimum pour la sélection : 0

Vocabulaire spécifique de la classe 1 :

transport+er(11), aliment<(6), garant+ir(3), alem(4), cidade(6), da(10), nao(9),
seguranca(4), todo+(6), trafego(3), dur+er(4), atender(2), caso+(3), corio(2),
das(4), dia+(4), exemplo(4), no(7), operacao(5), portanto(3), mas(3), era(3),
ja(3), sim(3), voluntario+(6), ao(2), detalhe+(1), esse+(2), est+(1), familia(2),
mao(1), obra(1), gerenci+(3), crise+(1), acontecer+(1), competencia+(1), duvida(1),
fim(1), operacoes(1), pode+(3), realizado+(1), resultado+(2), sem(2), so(1),
tem(2), tivemos(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 2 :

dominio(5), ingles+(5), tota+1(3), problem<(6), resposta<(5), capacidade+(10),
comprometimento(5), criatividade(3), dedicacao(5), espanhol(4), lideranca(6),
negociacao(5), pressao(6), sob(6), solucoes(4), trabalhar(7), flexibilidade(3),
momento+(3), saber(4), relacionamento(3), habilidade+(5), situacoes(2), visao(2),
comunicacao(4), su+er(2), brasileiro(2), decisoes(2), dificuldade+(2), ele+(1),
em(9), funcoes(2), grupo+(2), hora+(2), idiomas(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 3 :

america<(7), pan+(7), jogo+(10), parapan(3), dos(7), os(8), rio(2), grand+(4),
equipe+(5), numero+(1), cultur<(2), importancia(2), logistica(2), uma(6),
maior+(3), atitude+(2), vid+er(1), bem(1), boa+(1), contato+(1), dar(1),
necessario(1), sao(1), treinar(1), um(5), atleta+(1), desta+(1), diferente+(1),
do(5), gerenciamento(1), meio(1), minha(1), necessaria+(1), olimpico+(2),
organizacao(2), servicos(1), ter+(2), unica(1);

Vocabulaire spécifique de la classe 4 :

recursos(11), comite+(8), humanos(7), organizador+(6), especifica+(5), financeiro+(4), muito+(6), oportunidade+(4), profission+(6), projeto(5), qual(3), tipo(5), cada(6), empresa+(4), por(8), toda+(6), caracteris<(3), aos(4), assim(3), contratacao(2), especifico+(4), esporte+(4), gerente+(3), internacion+(3), necessidade+(2), participar(2), seja(3), evento+(10), vari+er(2), administrar(2), ainda(2), alguns(1), apenas(2), area+(12), atuacao(3), com(17), esportivo+(3), falta+(2), gestor+(3), governo+(3), megaevento(1), pelo+(1), programa+(3), qualquer(2), ser(6), tambem(2), unico(2), vez(2);

Vocabulaire spécifique de la classe 5 :

funcao(5), fundament+(7), anterior+(5), foram(6), nenhum+(4), foi(8), consegu+(3), desafio+(5), estrategico(3), experiencia+(8), muita+(4), na(8), nas(3), orcamento+(3), planejamento(6), processo+(3), loca+l(2), aprendizado+(1), assumi+(2), como(6), compras(1), conhecimento+(7), faze+(1), marketing(2), quando(1), tanto+(2), tecnicos(1), realizacao(3), trabalho(4), treinamento+(4), pois(1), tempo(2), outr+er(2), par+er(11), pel+er(1), import+ant(1), atividade+(2), desenvolvimento(2), geral(2), gerenciar(2), gestao(4), isso(2), mesmo+(2), outro+(2), pesso+(5), pouco(2), tinha(1);

Mots outils spécifiques de la classe 1 :

etc(3), o(10);

Mots outils spécifiques de la classe 2 :

entre(1), nos(2);

Mots outils spécifiques de la classe 3 :

qu+(7), A(2), O(2);

Mots outils spécifiques de la classe 4 :

ou(6), E(2), a(23);

Mots outils spécifiques de la classe 5 :

mais(3), se(3), as(6), e(19);

Mots étoilés spécifiques de la classe 1 :

*g_1(8), *g_6(8), *q_1(9), *q_6(5);

Mots étoilés spécifiques de la classe 2 :

*q_2(4), *q_3(8), *q_5(7);

Mots étoilés spécifiques de la classe 3 :

*g_4(5), *q_7(4), *q_8(4);

Mots étoilés spécifiques de la classe 4 :

*g_2(14), *g_3(5), *g_8(3), *q_4(6);

Mots étoilés spécifiques de la classe 5 :

*g_5(8), *g_7(4);

D1: Sélection des mots et des uce par classe

D1 : Distribution des formes d'origine par racine

Formes associées au contexte A

A8 transport+er : transporte(14), transportes(1);
A6 aliment< : alimentacao(8), alimentar(2);
A5 garant+ir : garantir(4);
A5 alem : alem(4);
A5 cidade : cidade(7);
A5 da : da(14);
A5 nao : nao(12);
A5 segurança : segurança(4);

A5 todo+ : todo(2), todos(5);
 A5 trafego : trafego(5);
 A4 dur+er : durante(5);
 A4 atender : atender(2);
 A4 caso+ : caso(3);
 A4 corio : corio(2);
 A4 das : das(4);
 A4 dia+ : dia(3), dias(2);
 A4 exemplo : exemplo(4);
 A4 no : no(7);
 A4 operacao : operacao(6);
 A4 portanto : portanto(3);
 A3 mas : mas(3);
 A3 era : era(3);
 A3 ja : ja(3);
 A3 sim : sim(3);
 A3 voluntario+ : voluntarios(8);
 A2 ao : ao(2);
 A2 detalhe+ : detalhes(1);
 A2 esse+ : esse(2);
 A2 est+ : esta(1);
 A2 familia : familia(3);
 A2 mao : mao(1);
 A2 obra : obra(1);

 Formes associées au contexte B

B6 dominio : dominio(5);
 B6 ingles+ : ingles(4), inglesa(1);
 B5 tota+l : total(3);
 B5 problem< : problemas(6);
 B5 responsa< : responsabilidade(3), responsabilidades(2);
 B5 capacidade+ : capacidade(18);
 B5 comprometimento : comprometimento(5);
 B5 criatividade : criatividade(3);
 B5 dedicacao : dedicacao(5);
 B5 espanhol : espanhol(4);
 B5 lideranca : lideranca(6);
 B5 negociacao : negociacao(5);
 B5 pressao : pressao(7);
 B5 sob : sob(7);
 B5 solucoes : solucoes(4);
 B5 trabalhar : trabalhar(9);
 B4 flexibilidade : flexibilidade(3);
 B4 momento+ : momento(2), momentos(1);
 B4 saber : saber(4);
 B3 relacionamento : relacionamento(3);
 B2 habilidade+ : habilidade(6), habilidades(1);
 B2 situacoes : situacoes(3);
 B2 visao : visao(3);

 Formes associées au contexte C

C8 america< : americana(1), americanos(9);
 C7 pan+ : pan(7);
 C6 jogo+ : jogo(1), jogos(12);
 C6 parapan : parapan(3);
 C5 dos : dos(8);
 C5 os : os(9);
 C5 rio : rio(4);
 C4 grand+ : grande(4), grandes(1);
 C4 equipe+ : equipe(5);
 C4 numero+ : numero(1);
 C4 cultur< : culturais(1), cultural(1);

C4 importancia : importancia(3);
 C4 logistica : logistica(2);
 C4 uma : uma(8);
 C3 maior+ : maior(3);
 C2 atitude+ : atitudes(2);

 Formes associées au contexte D

D6 recursos : recursos(11);
 D5 comite+ : comite(8), comites(1);
 D5 humanos : humanos(7);
 D5 organizador+ : organizador(6);
 D4 especifica+ : especifica(2), especificas(4);
 D4 financeiro+ : financeiros(4);
 D4 muito+ : muito(6);
 D4 oportunidade+ : oportunidade(4), oportunidades(1);
 D4 profission+ : profissionais(3), profissional(3);
 D4 projeto : projeto(5);
 D4 qual : qual(3);
 D4 tipo : tipo(5);
 D3 cada : cada(7);
 D3 empresa+ : empresa(1), empresas(3);
 D3 por : por(8);
 D3 toda+ : toda(3), todas(4);
 D2 caracteris< : caracteristica(1), caracteristicas(2);
 D2 aos : aos(4);
 D2 assim : assim(3);
 D2 contratacao : contratacao(3);
 D2 especifico+ : especifico(1), especificos(3);
 D2 esporte+ : esporte(2), esportes(2);
 D2 gerente+ : gerente(2), gerentes(2);
 D2 internacion+ : internacionais(1), internacional(3);
 D2 necessidade+ : necessidade(1), necessidades(1);
 D2 participar : participar(2);
 D2 seja : seja(3);

 Formes associées au contexte E

E6 funcao : funcao(5);
 E6 fundament+ : fundamentais(3), fundamental(5);
 E5 anterior+ : anterior(1), anteriores(4);
 E5 foram : foram(6);
 E5 nenhum+ : nenhum(2), nenhuma(2);
 E4 foi : foi(9);
 E4 consegu+ : consegui(1), conseguir(2);
 E4 desafio+ : desafio(4), desafios(1);
 E4 estrategico : estrategico(3);
 E4 experiencia+ : experiencia(10);
 E4 muita+ : muitas(4);
 E4 na : na(11);
 E4 nas : nas(3);
 E4 orcamento+ : orcamento(2), orcamentos(1);
 E3 planejamento : planejamento(7);
 E3 processo+ : processos(3);
 E2 loca+l : local(2);
 E2 aprendizado+ : aprendizado(1);
 E2 assumi+ : assumi(1), assumir(1);
 E2 como : como(7);
 E2 compras : compras(1);
 E2 conhecimento+ : conhecimento(4), conhecimentos(9);
 E2 faze+ : fazer(1);
 E2 marketing : marketing(2);
 E2 quando : quando(1);
 E2 tanto+ : tanto(1), tantos(1);

 D1: Tri des uce par classe

Clé sélectionnée : A

112 33 #no #caso #da #familia pan, #alem de #garantir o #transporte seguro, com todas regras de #seguranca, confortavel, etc. precisava #atender rigidamente os horarios #das competicoes, por #esse motivo existiram as faixas exclusivas.

111 24 A responsabilidade do #corio #gerencia de #trafego e #transportes, #era do #transporte #da #familia pan, #familia odepa, atletas, arbitros e midia, e prover passe livre #no #transporte coletivo para #voluntarios.

110 21 A #gerencia e gestao #das N variaveis complexas de #transporte e #trafego para que os jogos acontecessem, #nao apenas #durante o planejamento, #mas #durante a propria #operacao #ja que envolve a fluidez do #trafego na #cidade para os jogos acontecerem.

25 20 a licitacao #da #alimentacao dos #voluntarios #nao saiu na data prevista e #sim somente 5 #dias depois dos jogos terem se iniciado como #alimentar a #todos #sem #esta licitacao,

114 19 gerenciar a pressao junto a #mao de #obra contratada, incluindo as 4 empresas prestadoras de servicos de #transporte #ao #corio. a, o evento #aconteceria #no #dia x, e #nao vai mudar; b, #transporte #nao #tem glamour algum, #portanto dificil trabalhar com #voluntarios, #alem do que #nao #pode aparecer, se aparecer e reclamacao.

113 12 #da prefeitura e dos operadores de #transporte coletivo, trem, metro, barcas, nibus, #da #cidade eram #garantir o acesso aos espectadores, #ja que os mesmos #nao podiam acessar as instalacoes em carros particulares, tolerancia zero.

118 11 #alem do pouco tempo para repassar #todos os pequenos grandes #detalhes que fazem a diferenca. #transporte, acomodacao e #alimentacao, #esse tripe mede o sucesso do evento #no #caso dos jogos #nao foi diferente.

3 9 #alem disso, o #resultado de 3 destas areas chegadas e partidas, #operacao do aeroporto, #transporte #durante os jogos, #alimentacao e hospedagem, ou seja, ser bem recebido #no aeroporto, ser bem transportado e com #seguranca na #cidade,

15 9 #sim, como #exemplo: #transporte e #trafego conhecimento de areas como gestao de #trafego #da #cidade, conhecimento de modais de #transporte, conhecimento especifico #da #operacao dos jogos, e que #tem que combinar com a #operacao #da #cidade que #nao #pode parar e nem ser afetada.

123 7 #portanto, embora o funcionamento #da #cidade #nao #era responsabilidade do comite, #todo planejamento foi #realizado em conjunto com respectivos orgaos e #durante a #operacao dos jogos cada um cuidou de suas responsabilidades.

133 7 #ja expliquei anteriormente usando a area como #exemplo, #mas reforco: #sim, #sem #duvida!

16 6 #alimentacao conhecimento de #alimentacao de grandes grupos restaurante para #atender 7. 500 pessoas/ #dia, #alimentacao para #voluntarios 15. 000 pessoas/ #dia, com conhecimentos de valores nutricionais, logistica e #seguranca #alimentar, etc.

17 5 logistica conhecimento especifico #da #cidade, #operacao de armazens, conhecimento de #transporte de armas, cavalos, barcos, municoes, conhecimento de #operacoes de frota de caminhoes, sistemas de gestao mds, mls, etc.

32 5 treinar e propiciar o aperfeicoamento de #todo o contingente, dentro dos padroes internacionais e diretorizes de atuacao do cob. #garantir uma #alimentacao adequada para os #voluntarios. #garantir #transporte gratuito para os #voluntarios. integrar os colaboradores remunerados e os #voluntarios #das diversas areas e locais de trabalho.

71 5 por #exemplo; a #alimentacao #nao foi a ideal, #mas a que foi possivel. #tivemos que debelar varias #crises, pequena ameaca de greve e manifestos, pessoalmente, e devido a nossa credibilidade, conseguiu contornar.

9 4 para minimizar e/ ou corrigir algumas falhas de conhecimento #no item #competencias, propusemos as nossas #gerencias: ida #ao programa de observadores dos jogos #da comunidade britanica em melbourne, marco de 2006, trabalhando diretamente nas areas especificas por 31 #dias, sendo 10 antes e 20 #durante os jogos.

143 3 variavel de area para area. #no #caso #da area de #resultados, #era necessario um conhecimento basico de #todos os esportes. conhecimento aprofundado do formato de competicao de #todos os esportes.

Clé sélectionnée : B

52 75 #lideranca #capacidade de #comunicacao #flexibilidade e #criatividade #comprometimento #responsabilidade perseveranca e tenacidade integracao com todas as areas #capacidade de #trabalhar #em equipe e #sob #pressao tomada de decisao #sob #pressao/

45 71 postura etica, #responsabilidade e compromisso com a equipe, #capacidade de #lideranca e de #trabalhar #sob #pressao; resistencia e frustracao; qualidade de resultados; #capacidade de #negociacao; organizacao, dinamismo e #criatividade; busca constante de #solucoes alternativas e melhorias;

146 71 #capacidade de #lideranca enorme #capacidade de #trabalhar #sob #pressao #habilidade para gerenciar conflitos e #situacoes adversas #habilidade para encontrar #situacoes alternativas para solucao de #problemas e mudancas necessarias no ultimo #momento.

124 64 #lideranca, determinacao e poder de decisao senso de urgencia e objetividade excelente #comunicacao #comprometimento #visao sistematica, #capacidade de lidar com multi tarefas #flexibilidade adaptabilidade #criatividade, dinamismo,

154 44 experiencia #em eventos de grande porte #lideranca #dominio de #idiomas estrangeiros, #ingles e #espanhol, #trabalhar #sob #pressao horarios diferenciados politica.

14 28 #comunicacao #total entre todas as areas, checar a todo #momento as operacoes de servicos; #habilidade de #negociacao; #saber tomar #decisoes com rapidez e sensatez.

6 26 #dedicacao a missao; #saber relacionar com outras areas e com governos; #dominio de #ingles e #espanhol; bom senso.

144 25 indispensavel fluencia #em #ingles e conhecimentos minimos de #espanhol. #capacidade de liderar pessoas, #trabalhar #em equipe, #flexibilidade para #trabalhar ate 18, 20 #horas por dia nos meses que antecederam os jogos, #capacidade de #trabalhar #sob muita #pressao.

13 23 conhecimentos de operacao; #habilidade #em resolver #problemas; ter calma #em #situacoes de #dificuldade; #saber que teria que ser uma operacao 24 #horas esquecer familia, amigos, #dedicacao #total;

88 23 #comprometimento com o movimento olimpico #brasileiro; #capacidade de #trabalhar #em equipe; #capacidade de transformar #problemas #em #solucoes rapidas; ter exata nocao de #suas #funcoes e #responsabilidades; ser criativo.

89 23 #comprometimento com o movimento olimpico #brasileiro; #capacidade de #trabalhar #em equipe; #capacidade de transformar #problemas #em #solucoes rapidas; ter exata nocao de #suas #funcoes e #responsabilidades; ser criativo.

39 18 A #responsabilidade e maturidade profissional, a facilidade de #comunicacao, e o #dominio de outros #idiomas, particularmente o #ingles ou/ e #espanhol seriam requisitos desejaveis, por se tratar de uma competicao pan americana.

7 16 #habilidade #em #negociacao com governos e com entidades #em geral; #dominio da lingua #inglesa; #habilidade de #saber comandar #grupos de pessoas; atitude pro ativa e #dedicacao #total ao projeto; conhecimento de planejamento e ferramentas de gestao; conhecimento geral de todas as areas de um evento;

53 13 motivacao antecipacao dos #problemas e definidas #solucoes formacao de uma boa equipe atitude firme #em solucao de crises #capacidade de #negociacao.

76 13 poder de #negociacao, pro atividade, #dedicacao integral, #visao macro na gestao da area e #visao micro para solucao de #problemas pontuais eventuais.

156 12 #lideranca conhecimento da operacao trabalho #sob #pressao.

21 4 #habilidades #em negociacoes com areas de legado, cidade, maior envolvimento com ipp, ministerio e secretarias de meio ambiente, etc. #dominio de linguas; #capacidade de gestao de #grupos e pessoas; #capacidade de gestao de orcamentos; #capacidade de gestao de instalacoes esportivas;

73 4 A emocao, #dedicacao e o profissionalismo destas pessoas fizeram diferenca nos #momentos de #dificuldades. A coragem e a simplicidade com que #eles acreditavam na organizacao serviram de exemplo para o #relacionamento profissional.

75 4 experiencia na area a ser gerenciada, equilibrio, #comprometimento, poder de decisao e #relacionamento interpessoal.

Clé sélectionnée : C

62 58 #sao #attitudes que caracterizaram #os voluntarios #dos #jogos #pan #americanos e #parapan #americanos. #dar #maior #importancia, valorizar e reconhecer a #importancia #dos voluntarios.

149 24 as mesmas que ja foram desenvolvidas para #os #jogos #pan #americanos e #parapan #americanos #rio 2007, com a observacao de que sera #necessario #um #maior #numero de pessoas para #organizacao #dos #jogos #olimpicos e paraolimpicos na cidade #do #rio de janeiro.

30 19 selecionar, alocar e #treinar 15 mil voluntarios para #os #jogos #pan #americanos e 5000 para #os #jogos #parapan #americanos rio2007. providenciar a #logistica #necessaria para o treinamento de 15 mil voluntarios, garantindo a presenca de todos.

94 18 guardada as devidas proporcoes que separam #os #jogos #pan #americanos, com 42 paises, #dos #jogos #olimpicos, com 205 paises.

69 16 A preocupacao com o #bem estar e o desenvolvimento e a participacao da #equipe de voluntarios foram #um ponto de #grande #importancia para o sucesso #dos #jogos foi #uma gestao dificil que mereceu atencao redobrada ate o ultimo minuto,

91 16 #grande capacidade de contornar #os problemas que aconteceram durante o evento deixando #uma imagem positiva e mostrando que depois #dos #jogos #pan #americanos #rio 2007, a cidade #do #rio de janeiro consegue organizar qualquer evento de #grande porte.

67 12 fomos aprendendo juntos, com #jogo de cintura, intuicao e #atitudes coerentes. afirmo #ter sido #uma experiencia inenarravel e #unica. #um #grande desafio. O #maior da #minha #vida. senti cada ideia que tivemos se tornar real. vivi cada #uma das experiencias da #equipe de voluntarios.

95 11 A programacao das acoes #culturais ofereceu #um tipo de show ou exibicao de filme #diferente a cada dia durante #os #jogos na vila #pan #americana.

96 11 isso significou montagem e desmontagem de #grandes estruturas de shows: equipamentos de som, luz, #equipe tecnica e de producao e artistas diariamente. O #contato direto com #os #atletas foi #uma experiencia inesquecivel. merecem #destaque as cerimonia de #boas vindas as delegacoes, onde oferecemos aos #atletas apresentacoes #do grupo #cultural afro reggae.

1 7 #os desafios foram encontrar #uma #equipe parcialmente montada na area de #servicos #dos #jogos #logistica, transporte, acomodacoes, viagens, chegadas e partidas, credenciamento, #gerenciamento #do lixo e #meio ambiente, #servicos de alimentacao,

93 7 depois da experiencia adquirida com a #organizacao #dos xv #jogos #pan #americanos o trabalho a ser desenvolvido e encarado sob nova perspectiva, #uma vez que a #equipe envolvida ja possui #um know how e #tera #uma visao mais clara #do processo,

Clé sélectionnée : D

57 16 para #areas #muito tecnicas, como #por exemplo, saude e #esportes, o processo seletivo buscou #profissionais #com conhecimentos #especificos. outra #caracteristica a considerar diz respeito a #oportunidade unica de ocorrencia do #evento. #cada competicao ocorreu uma unica #vez, inexistiam #oportunidades de adiamento e #todas as funcoes gerenciais deveriam acontecer de acordo #com a previsao.

157 16 nao O #projeto foi elaborado de forma que os procedimentos eram praticamente iguais, #apenas #com diferencas #especificas de #cada #esporte. #assim havendo a #necessidade #qualquer #gerente poderia assumir #qualquer instalacao.

78 13 #ainda #assim tivemos apoio de #empresas multinacionais em assessoria de #recursos #humanos que nos auxiliou atraves de entrevista e workshops para ajuste de caminhos a serem seguidos.

35 12 um #comite #organizador, juridicamente constituido como uma sociedade sem fins lucrativos e de finalidade #especifica, abrange #todas as #areas comuns a #empresas ou outras organizacoes, #tipo pessoal, administracao e financas, alem de outras #especificas,

10 8 estudo de #toda a documentacao de jogos anteriores transferencia de conhecimento, #programa #especifico do #comite olimpico #internacional; #contratacao #por parte do #comite #organizador, de uma consultoria #internacional em jogos olimpicos e regionais eks e mi, #com experiencia comprovada em planejamento e operacao de jogos, e #atuacao em conjunto, treinamento, uso de ferramentas de gestao,

23 8 E fantastico, e #unico. #participar de um #evento #assim, vendo todo o planejamento dar certo, e #muito bom. E saber que #por tras, voce tem um #gestor maior, como presidente do #comite #organizador, alguem que tem respaldo politico e que nao vai #ser curvar a dificuldades e tropecos.

34 8 estruturado de acordo #com precisas normas estabelecidas #por orgaos #gestores mundiais e regionais, encarregados de #esportes #especificos, p. e. coi, fifa, odepa, fina, cbf e outros.

148 8 #com certeza #cada #area tem suas #caracteristicas e, portanto, #necessidades #especificas.

60 7 #contratacao de #recursos #humanos #com mais antecedencia para que compreendam o #projeto e vistam a camisa dos jogos definicao e #contratacao do sistema que ira operar os jogos o mais rapido possivel.

92 7 sim. O #comite #organizador tinha #varias gerencias assumindo #todas as diferentes #areas. para #cada gerencia, perfis diferentes de #profissionais. havia um organograma #muito claro a #ser seguido, onde #cada gerencia desenvolvia suas #areas de competencia e suas conexoes #com as demais gerencias e/ ou #areas.

54 6 sim. #com certeza. #seja #qual for a atividade a #ser conduzida #por um #gerente, deve ele aliar #aos seus conhecimentos gerais, o desenvolvimento de atitudes ou modos de #atuacao, de acordo #com a situacao;

59 6 #qualquer que #seja o campo de #atuacao de um #profissional o comprometimento de #toda a equipe e fundamental. uniao de #toda a equipe e dos tres niveis de #governo, pois precisamos de #recursos #financeiros e de pessoas qualificadas.

145 6 os #gerentes gerais dos jogos tiveram treinamento e acompanhamento #por parte de uma #empresa externa de consultoria em #recursos #humanos. no caso dos #gerentes de #area, como eu, nao tivemos nenhum #tipo de treinamento ou acompanhamento.

47 5 A gerencia de voluntarios, subordinada a gerencia geral de #recursos #humanos utilizou se, de modo intensivo e extensivo, de #programas de treinamento. tratava se de desenvolver capacidades #especificas de gerenciamento voltadas para #eventos #esportivos, #com #caracteristicas de curta duracao e de envolver grandes publicos externos.

74 5 ineditismo do #evento, planejamento inadequado, inexperiencia no relacionamento #com #governos, #falta de #recursos #humanos #financeiros e materiais no tempo ideal.

84 5 foi o maior desafio #profissional da minha vida. pela primeira #vez tive #oportunidade de #participar da historia em #vez de estudar historia. #administrar, gerir e organizar a #area de marketing para liberar e apoiar as pessoas envolvidas #com producao, criacao, comunicacao e vendas para atendimento as diversas demandas internas e externas relativas #aos jogos, #seja do #comite #organizador,

142 5 isso depende #muito da #area para a #qual sera contratado. E uma resposta que pode #ser melhor dada #pelo departamento de #recursos #humanos.

152 5 #recursos e a grande demanda #por pessoal especializado.

66 4 #com experiencia acumulada de ex atleta, e de #ser uma apaixonada #por #esporte, tive #oportunidade especial de desenvolver uma cultura, #ainda incipiente em nosso pais, de voluntariado em #eventos #esportivos.

Clé sélectionnée : E

102 44 #na #funcao que exerci, a tonica #fundamental #foram as reunioes #para se #fazer a troca de #conhecimentos. infelizmente so #consegui realizar #isso #quando #assumi o #local onde as #atividades iriam ocorrer, riocentro, e durante o evento a #experiencia em eventos #anteriores #foi #fundamental #para o sucesso alcançado.

8 18 nocoes de #orcamentos e #processos de #compras. #conhecimentos de #marketing esportivo; #conhecimentos #na area de #gestao esportiva;

77 18 #como respondido #nas questoes #anteriores, face a carga de #trabalho, que diariamente varava as madrugadas, #experiencia e dedicacao #foram caracteristicas #fundamentais #para os gestores, #pois nao havia #tempo #para #treinamentos formais.

83 11 efetuar um #planejamento #estrategico mais elaborado e detalhado. aperfeicoar os #processos organizacionais e os metodos de #trabalho. melhorar a comunicacao interna.

43 10 #conhecimentos #tecnicos relacionados a #atividade ou area de atuacao, #conhecimentos de #gestao de #pessoas, comunicacao, #marketing, #conhecimentos de #planejamento #estrategico, um #pouco de #orcamento e custos;

140 10 encontrar as #pessoas certas #para cada #funcao tambem #foi um #desafio. #foram #muitas contratacoes, #pouco #tempo #para #treinamento e #para trabalhar um periodo curto de #tempo.

103 9 sem duvida #nenhuma a #experiencia #na conducao de eventos #anteriores. falaram se muito em gerenciamento, #conhecimento, idiomas e tantas #outras coisas, mas #na hora do acontecimento a #experiencia #na conducao de eventos #foi de #fundamental importancia.

108 9 insisto #na redundancia. se nao tivesse #experiencia #anterior, estaríamos com muitos mais problemas. A #experiencia nesse setor e #fundamental e hoje ainda nao dispomos de #nenhum curso, ou disciplina curricular, que nos ensine #isso.

129 9 assim #como #foi #fundamental eu ter trabalhado em #outros eventos de tamanho semelhante #como #aprendizado e sentimento #para repassar o #conhecimento.

141 9 realizar o #treinamento de #tantos contratados e voluntarios #foi um #desafio enorme. lidar com os constantes cortes de #orcamento, tendo que replanejar constantemente #foi #outra dificuldade.

155 9 habilidade #para o #desenvolvimento do #planejamento #estrategico habilidades de comunicacao e persuasao #foi feito um programa de #treinamento #tanto #para os gestores #como #para o staff.

106 8 #experiencia no setor que for #assumir. pratica #na #funcao que for exercer. capacidade de administrar os mais diversos problemas que aparecerao. calma, habilidade e paciencia serao #fundamentais #para o bom #desenvolvimento do #trabalho.

138 8 os #desafios #foram enormes, a comecar #pela falta de informacoes sobre jogos #anteriores, que nao deixaram #nenhuma documentacao #como legado #para futuros organizadores.

101 7 #como mencionei acima, os conceitos basicos #na #funcao que ira trabalhar sao #fundamentais. #na organizacao e #realizacao de um evento esportivo tem que seguir tres nocoes basicas, que sao: simplicidade, praticidade e eficiencia.

99 5 #como o pais nunca #tinha realizado #nenhum evento desse porte, o #desafio era integrar as diversas areas #para a #realizacao do #mesmo e #conseguir profissionais especializados #para as diversas areas.

104 5 #muitas #pessoas que #foram alocadas #nas suas funcoes nao tinham a #experiencia #para que, #na hora necessaria, tomassem decisoes #importantes. dai surgiu a #funcao do gerente #geral do #local #para que, em conjunto com a equipe, tomassem as devidas providencias #para que o evento transcorresse normalmente.

22 4 #conhecimentos de legislacao alfandegaria e imigracao, que necessitarao #muitas adaptacoes; #conhecimentos de #planejamento em #geral. #conhecimentos de #gestao e #planejamento do uso da energia.

107 4 podemos afirmar que #foi uma #experiencia unica. as maiores situacoes em que nos deparamos com dificuldades #foram #na venda de ingressos e no credenciamento.

139 3 #outro #desafio #foi #conseguir #gerenciar um #planejamento unico #para jogos que teriam 47 modalidades acontecendo em nivel olimpico em apenas 16 dias, #muitas delas no #mesmo dia e horario.

D2: Calcul des "segments répétés"

Seuls les 20 SR les plus fréquents sont retenus ici :

2 12 no caso+
2 10 do evento+
2 10 dos jogo+
3 8 toda+ as area+
2 8 recursos humanos
2 7 qu+ nao
2 7 e a
2 7 com o
2 6 o evento+
2 6 e o
2 6 da cidade
2 6 par+er o
2 5 e qu+
2 5 a ser
2 5 um evento+
2 5 nas area+
2 5 na area+
2 5 mao obra
2 5 habilidade+ par+er
2 5 da area+

D2: Calcul des "segments répétés" par classe

*** classe n° 1 (20 SR maximum) ***

2 1 5 da cidade
2 1 5 dos jogo+
2 1 3 todo+ os
2 1 3 no caso+
2 1 2 qu+ nao

2 1 2 e o
 2 1 2 a operacao
 2 1 2 na cidade
 2 1 2 como exemplo
 2 1 2 area+ e
 4 1 2 par+er qu+ os jogo+
 3 1 2 par+er os voluntario+
 3 1 2 dur+er os jogo+
 3 1 1 qu+ a do
 2 1 1 qu+ a
 2 1 1 qu+ os
 2 1 1 o resultado+
 2 1 1 o planejamento
 2 1 1 o evento+
 2 1 1 e qu+

*** classe nº 2 (20 SR maximum) ***

3 2 3 toda+ as area+
 2 2 3 sob pressao
 2 2 3 capacidade+ gestao
 2 2 2 e o
 2 2 2 e com
 3 2 2 trabalhar sob pressao
 2 2 2 olimpico+ brasileiro
 2 2 2 habilidade+ par+er
 2 2 2 com o
 4 2 2 capacidade+ trabalhar em equipe+
 2 2 1 qu+ ser
 3 2 1 qu+ os jogo+
 2 2 1 e a
 4 2 1 e com a equipe+
 2 2 1 a ser
 2 2 1 um evento+
 3 2 1 trabalhar em equipe+
 2 2 1 na area+
 3 2 1 experiencia+ em evento+
 3 2 1 da area+ e

*** classe nº 3 (20 SR maximum) ***

2 3 2 e a
 2 3 2 um grand+
 2 3 2 par+er o
 3 3 2 dos jogo+ olimpico+
 4 3 2 dos jogo+ pan+ america<
 2 3 1 qu+ o
 3 3 1 qu+ a equipe+
 3 3 1 qu+ os voluntario+
 5 3 1 qu+ os jogo+ pan+ america<
 2 3 1 o evento+
 2 3 1 e qu+
 2 3 1 a ser
 3 3 1 uma experiencia+ e
 2 3 1 na cidade
 2 3 1 com o
 3 3 1 com a qu+
 3 3 1 com a organizacao
 2 3 1 com os
 4 3 1 bem e o desenvolvimento
 8 3 1 par+er os jogo+ pan+ america< e par+er os

*** classe nº 4 (20 SR maximum) ***

2 4 7 recursos humanos
 3 4 3 do comite+ organizador+
 2 4 3 comite+ organizador+
 2 4 2 a ser

```

3 4 2 a equipe+ e
3 4 2 toda+ as area+
2 4 2 toda+ as
2 4 2 jogo+ olimpico+
2 4 2 do evento+
2 4 2 com a
3 4 2 par+er a area+
2 4 2 dos governo+
2 4 1 as pesso+
3 4 1 qu+ os jogo+
2 4 1 qu+ os
2 4 1 o desenvolvimento
3 4 1 e qu+ nao
2 4 1 e o
5 4 1 e a area+ par+er a
3 4 1 e a area+

```

*** classe n° 5 (20 SR maximum) ***

```

2 5 3 a experiencia+
2 5 3 planejamento estrategico
3 5 3 na funcao qu+
2 5 3 habilidade+ par+er
2 5 3 par+er o
2 5 3 foi um
2 5 3 foi fundament+
2 5 2 experiencia+ e
2 5 2 da area+
2 5 2 par+er qu+
2 5 2 par+er os
2 5 1 as pesso+
2 5 1 qu+ nao
2 5 1 o evento+
2 5 1 e no
3 5 1 e par+er o
2 5 1 e par+er
4 5 1 a experiencia+ em evento+
2 5 1 a do
2 5 1 um evento+

```

D3: C.A.H. des mots par classe

C.A.H. du contexte lexical A

Fréquence minimum d'un mot	:	5
Nombre de mots sélectionnés	:	9
Valeur de clé minimum après calcul	:	2
Nombre d'uce analysées	:	20
Seuil du chi2 pour les uce	:	0
Nombre de mots retenus	:	9
Poids total du tableau	:	66

```

          |----|----|----|----|----|----|----|----|----|
A3 voluntario+ |-----+-----+-----+
A6 aliment<    |-----+-----+
A5 todo+       |-----+
A8 transport+er |-----+-----+
A4 no          |-----+
A5 da          |-----+-----+-----+
A5 nao         |-----+-----+
A5 cidade      |-----+-----+
A4 operacao    |-----+

```

C.A.H. du contexte lexical B

Fréquence minimum d'un mot : 5
 Nombre de mots sélectionnés : 13
 Valeur de clé minimum après calcul : 2

Nombre d'uce analysées : 21
 Seuil du chi2 pour les uce : 0
 Nombre de mots retenus : 13
 Poids total du tableau : 76

B5 trabalhar											
B5 lideranca	--+-----										
B5 pressao	++										
B5 sob	+										
B5 problem<											
B5 capacidade+	-----+-----										
B5 responsa<	-----+-----										
B5 comprometime	-----+										
B6 dominio											
B6 ingles+	--+										
B5 dedicacao	-----+-----										
B5 negociacao	--+-----										
B2 habilidade+	--+										

C.A.H. du contexte lexical C

Fréquence minimum d'un mot : 5
 Nombre de mots sélectionnés : 7
 Valeur de clé minimum après calcul : 2

Nombre d'uce analysées : 11
 Seuil du chi2 pour les uce : 0
 Nombre de mots retenus : 7
 Poids total du tableau : 50

C5 os											
C8 america<	+-----										
C7 pan+	+										
C6 jogo+											
C5 dos	-----+-----										
C4 equipe+											
C4 uma	-----+										

C.A.H. du contexte lexical D

Fréquence minimum d'un mot : 5
 Nombre de mots sélectionnés : 12
 Valeur de clé minimum après calcul : 2

Nombre d'uce analysées : 30
 Seuil du chi2 pour les uce : 0
 Nombre de mots retenus : 12
 Poids total du tableau : 79

```

          |----|----|----|----|----|----|----|----|----|
D3 por    |-----+-----+-----+-----+
D3 toda+  |-----+-----+-----+-----+
D4 tipo   |-----+-----+-----+-----+
D5 comite+|-----+-----+-----+-----+
D5 organizador+|-----+-----+-----+-----+
D4 muito+ |-----+-----+-----+-----+
D4 profession+|-----+-----+-----+-----+
D4 projeto |-----+-----+-----+-----+
D3 cada   |-----+-----+-----+-----+
D4 especifica+|-----+-----+-----+-----+
D6 recursos|-----+-----+-----+-----+
D5 humanos |-----+-----+-----+-----+

```

C.A.H. du contexte lexical E

```

Fréquence minimum d'un mot      :      5
Nombre de mots sélectionnés     :      11
Valeur de clé minimum après calcul :      2

Nombre d'uce analysées          :      21
Seuil du chi2 pour les uce      :      0
Nombre de mots retenus         :      11
Poids total du tableau          :      71

```

```

          |----|----|----|----|----|----|----|----|----|
E3 planejamento |-----+-----+-----+-----+
E2 conhecimento |-----+-----+-----+-----+
E4 foi          |-----+-----+-----+-----+
E4 desafio+    |-----+-----+-----+-----+
E2 como       |-----+-----+-----+-----+
E6 funcao     |-----+-----+-----+-----+
E5 foram      |-----+-----+-----+-----+
E4 na         |-----+-----+-----+-----+
E5 anterior+  |-----+-----+-----+-----+
E6 fundament+ |-----+-----+-----+-----+
E4 experiencia+|-----+-----+-----+-----+

```

* Fin de l'analyse *

Date : 25/ 5/08; Heure : 10:59:52

Temps d'execution : 0 h 1 mn 57 s

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)