

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

FABIANO DE ALCÂNTARA DE LIMA

**TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO DOS XV JOGOS PAN-AMERICANOS RIO 2007**

Niterói
2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FABIANO DE ALCÂNTARA DE LIMA

**TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO DOS XV JOGOS PAN-AMERICANOS RIO 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: Sistema de Gestão pela Qualidade Total

Orientador:

Prof. MARCIUS HOLLANDA PEREIRA DA ROCHA, D.Sc.

Niterói

2009

FABIANO DE ALCÂNTARA DE LIMA

**TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO DOS XV JOGOS PAN-AMERICANOS RIO 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: Sistema de Gestão pela Qualidade Total

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

Dedico este trabalho a minha família.

A minha mãe Fátima, pelo seu eterno carinho e apoio.

A memória dos meus queridos avôs maternos Berto e Celina.

A minha esposa Ana Carolina pela presença constante e por seu apoio.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, pela valiosa contribuição a minha formação moral e acadêmica e por todo amor e carinho dedicado a mim.

Aos meus avôs maternos Berto e Celina por todo carinho e dedicação que comigo tiveram.

A minha esposa, por sua paciência e compreensão as horas dedicadas à confecção desse trabalho.

Ao Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 por me proporcionar uma experiência de trabalho única.

Aos meus amigos de trabalho, pela colaboração e presteza, sem as quais este trabalho não estaria concluído.

E principalmente a Deus, por me dar à força necessária à busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional.

“Todos são iguais em suas diferenças.”

(Autor desconhecido)

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo e ávido por soluções padronizadas e reutilizáveis, o gerenciamento de projetos clássico preconiza que as práticas de gestão de projetos podem ser utilizadas em qualquer tipo de projeto ao redor do mundo, da mesma forma. O presente trabalho pretende apresentar e discutir esse conceito e demonstrar que existem diferenças advindas do contexto no qual os projetos estão inseridos. Ao final do trabalho, com base na análise de documentos e dados colhidos será esboçado um modelo para auxiliar gestores de projetos na identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, fatores organizacionais, transferência de práticas, XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market and eager for solutions standardized and reusable, the classic project management recommended that the practice of project management can be used in any project around the world, the same way. This paper aims to present and discuss this concept and show that differences arising from the context in which projects are included. At the end of the work, based on analysis of documents and data collected will be outlined a model to assist project managers in identifying organizational factors that hinder the transfer of management practices between projects.

Keywords: project management, organizational factors, the transfer of practices, XV Pan American Games Rio 2007.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Países participantes dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007	68
Quadro 2 - Alguns participantes do projeto	138
Quadro 3 - Instalações de Treinamento dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Restrição Tripla	32
Figura 2 - Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos	33
Figura 3. <i>Project culture</i>	47
Figura 4. Quatro modos de conversão do conhecimento	51
Figura 5 - Modelo de dimensões culturais de Geert Hofstede	1
Figura 6 – Classificação do Brasil segundo o modelo de Hofstede.....	58
Figura 7 - Classificação da Austrália segundo o modelo de Hofstede	59
Figura 8 - Classificação dos Estados Unidos da América segundo o modelo de Hofstede.....	60
Figura 9 - Principais Estágios de Planejamento	78
Figura 10 - Processo de Planejamento Integrado	80
Figura 11 - Organograma Macro do CO-RIO durante os Jogos.....	81
Figura 12 - Calendário de Eventos-testes de 2007	87
Figura 13 - Estrutura do Centro Principal de Operações dos Jogos	89
Figura 14 - Processo de Tomada de Decisão durante os Jogos.....	99
Figura 15 - Comparativo de Crescimento da Força de Trabalho do Rio 2007	105
Figura 16 - Comparativo de países segundo o modelo de Hofstede.....	107
Figura 17 - Base de construção do modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto	114
Figura 18 - Prática de Projeto.....	119
Figura 19 - Conjuntura do projeto.....	119
Figura 20 - Modelo de Análise de Práticas de Gerenciamento de Projeto	121
Figura 21 - Estrutura analítica da prática de gerenciamento de projeto	123
Figura 22 - Relatório de análise de prática de gerenciamento de projeto	124
Figura 23 - Organograma do Comitê Organizador do Rio 2007 durante os Jogos .	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças culturais entre países	50
Tabela 2 - Média mundial da classificação de Hofstede	57
Tabela 3 - Edições dos Jogos Pan-americanos	69
Tabela 4 - Visão da cidade do Rio de Janeiro.....	71
Tabela 5 - Alguns números de gerência de projeto do Rio 2007.....	90
Tabela 6 - Números de planejamento e gerenciamento da força de trabalho	90
Tabela 7 - Números do RH Corporativo do CO-RIO	91

LISTA DE ABREVIATURAS

Rio. Rio de Janeiro

Rio 2007. XV Jogos Pan-americanos Rio 2007

LISTA DE SIGLAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
AF	Área Funcional
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
CO-RIO	Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007
EKS	<i>Event Knowledge Services</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GP	Gestão de Projetos
IBC	Centro Internacional de Transmissão de Rádio e TV
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MI	<i>MI Associates</i>
MOC	Centro Principal de Operações
MPC	Centro Principal de Imprensa
ODEPA	Organização Desportiva Pan-americana
PF	Polícia Federal
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
SEPAN	Secretaria Executiva para os Jogos Pan-americanos Rio 2007
SERIO 2007	Secretaria Especial Rio 2007
SPE	Sociedade de Propósito Específico
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
TCE-RJ	Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro
TCM-RJ	Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro
TCU	Tribunal de Contas da União
TOC	Centro de Operações Tecnológicas
UAC	Centro de Credenciamento e Distribuição de Uniformes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Situação problema	17
1.2	Objetivos	19
1.3	Delimitação do estudo	20
1.4	Justificativa.....	20
1.5	Questões	21
1.6	Resultados esperados.....	21
1.7	Organização do estudo	21
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	Gerenciamento de projetos	23
2.1.1	O Project Management Institute - PMI.....	23
2.1.2	O International Project Management Association – IPMA	24
2.1.3	A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos – ABGP.....	24
2.1.4	Características de um Projeto.....	25
2.1.5	Gestão	28
2.1.6	Gerenciando Projetos	29
2.1.7	O Gerente de Projetos	31
2.1.8	Restrição tripla.....	32
2.1.9	Project Management Body of Knowledge – PMBOK	32
2.1.10	O ambiente do projeto	34
2.1.11	Práticas de gerenciamento de projeto	35
2.1.12	Partes interessadas no projeto	36
2.1.13	Influências organizacionais	37
2.2	Entendendo o ambiente de projetos	37
2.2.1	Cultura brasileira de gestão	39
2.2.2	Cultura organizacional	40
2.2.3	Fatores culturais em projetos.....	44
2.3	Transferência de práticas.....	50
2.4	O que é sucesso?	55

2.5	O modelo de Geert Hofstede	56
2.5.1	O Brasil segundo o modelo de Hofstede	58
2.5.2	A Austrália segundo o modelo de Hofstede.....	59
2.5.3	Os Estados Unidos da América segundo o modelo de Hofstede	60
3	METODOLOGIA	62
3.1	Universo e amostra	64
3.2	Tratamento dos dados	64
3.3	Limitações do método	64
4	ESTUDO DE CASO	66
4.1	Os Jogos Pan-americanos	66
4.2	Países participantes	67
4.3	A Organização Desportiva Pan-americana	68
4.4	As edições dos Jogos Pan-americanos	69
4.5	O Rio de Janeiro	70
4.6	A Candidatura	72
4.7	O comitê organizador	74
4.8	Os participantes do projeto	75
4.9	O modelo de planejamento utilizado	75
4.10	Participação governamental.....	91
4.11	Instalações esportivas	94
4.12	Instalações não-esportivas	95
4.13	Instalações de treinamento	96
4.14	O modelo de operação dos Jogos	96
5	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	102
5.1	Período para organização dos Jogos.....	102
5.2	Lições aprendidas	103
5.3	Crescimento da Força de Trabalho.....	104

5.4	Contratações e licitações de serviços dos Jogos por meio de entes governamentais	105
5.5	Preparação dos entes públicos para enfrentar as demandas dos Jogos ...	106
5.6	As práticas de gerenciamento de projetos	107
6	MODELO PROPOSTO PARA ANÁLISE DE PRÁTICA DE PROJETO	113
6.1	A base de construção do modelo proposto	113
6.2	Contextualização do modelo	117
6.3	Desenvolvimento do modelo	118
6.4	Análise do modelo.....	124
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
7.1	Críticas	126
7.2	Sugestão para futuras pesquisas	128
7.3	Comentários.....	128
	BIBLIOGRAFIA	130
	ANEXOS	138
	Anexo A – Participantes do Projeto	138
	Anexo B – Instalações de Treinamento	139
	Anexo C – Organograma do Comitê Organizador durante os Jogos.....	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 Situação problema

O tema gerenciamento de projetos vem despertando interesse em empresas de vários países ao redor do mundo, assim como a utilização de práticas de gerenciamento de projetos difundidas por instituições como o *Project Management Institute* (PMI) e o *International Project Management Association* (IPMA). A preconizada padronização das práticas de gerenciamento de projetos pressupõe que um projeto pode ser gerenciado da mesma forma em qualquer empresa, em qualquer parte do mundo (PMI, 2004).

O gerenciamento de projetos privilegia a padronização de práticas, ferramentas e técnicas que advêm de premissas de racionalidade econômica e de países do ocidente, principalmente, anglo-saxônicos (WANG & LIU, 2007).

As práticas de gerenciamento de projetos advêm dos conhecimentos adquiridos teoricamente ou de experiências passadas dos integrantes da equipe do projeto e dos *stakeholders* que, naturalmente, tendem a buscar a reutilização de tais práticas nos projetos que porventura eles venham a participar.

A transferência de práticas de gerenciamento de projetos adquiridas anteriormente para o projeto atual é um processo complexo e custoso, o qual requer da organização receptora um ambiente aberto e propício para receber o novo conjunto de práticas, assim como uma cultura organizacional aderente as práticas propostas. Crawford, Pollack & England (2007) afirmam que a fixação de padrões é um processo político conflituoso.

Para se implantar práticas de gerenciamento de projetos em uma empresa, primeiro é necessário compreender quem faz o que, quando, por que e como

(THOMAS & MULLALY, 2007). Tendo isso em mãos, parte-se para o estudo da cultura instituída na empresa e sua influência nas práticas de gestão de projetos.

Os profissionais de gerenciamento de projetos têm sua cultura profissional desenvolvida segundo práticas difundidas por institutos como o PMI e o IPMA, entre outros. Esse fator determina a forma de agir dos profissionais, suas crenças, seus fatores éticos e sua forma de pensar e enxergar o que é certo ou errado fazer na área de especialização profissional.

A cultura profissional rompe fronteiras, haja vista que uma profissão não é exclusividade de uma indústria ou país, dado que muitas organizações de classes profissionais são internacionais e difundem sua cultura ao redor do mundo.

Gerentes de projeto têm de interagir com diferentes culturas sejam elas externas ou internas a organização, sendo assim uma atenção especial deve ser dispensada ao processo de comunicação devido à necessidade de desenvolverem planos e estratégias de condução que precisam ser aceitos por todos aqueles que atuam ou participam do projeto. Ajmal & Koskinen (2008) afirmam que os gerentes que estão atentos às diferenças culturais podem evitar conflitos improdutivos e desentendimentos. Se os gerentes de projetos não estiverem atentos as diferenças culturais existentes no ambiente do projeto, eles terão dificuldades dadas à inflexibilidade e teimosia, que focam nas diferenças, aumentam os conflitos e dificultam a conclusão do projeto (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A organização de eventos multi-esportivos necessita de um modelo de governança bem definido, com papéis e responsabilidades mapeados e compreendidos por todos os envolvidos, principalmente no que diz respeito à responsabilidade financeira dos entes governamentais envolvidos (MI ASSOCIATES, 2009).

Um projeto é feito de pessoas, portanto entender os anseios e conviver com pessoas se apresenta como fator decisivo na condução e sucesso de um projeto, ou seja, os aspectos culturais influenciam um projeto do início ao fim e por isso, carecem de uma atenção especial (HOFSTEDE, 2003).

Fatores culturais e ambientais, comumente chamados de fatores organizacionais, desempenham um papel importante no ambiente de projetos e na organização de eventos multi-esportivos isso fica mais evidente dada à pluralidade de culturas e partes interessadas no projeto e nos seus resultados (PMI, 2004).

Segundo o PMI (2004):

Praticamente todos os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental e têm impactos intencionais e não intencionais positivos e/ou negativos. A equipe do projeto deve considerar o projeto em seus contextos ambientais cultural, social, internacional, político e físico.

O Brasil é um país de uma pluralidade na forma de gestão de suas empresas e projetos (TANURE, 2007). Desta forma, a utilização de práticas de gerenciamento de projetos advindas de outros países tem de ser vista com cuidado dado o contexto no qual os projetos estão inseridos.

Dada a importância do entendimento dos fatores organizacionais no ambiente de projetos, apresenta-se como problema de pesquisa:

- a) Como identificar fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos?

1.2 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral:

- a) Esboçar um modelo para identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Apresentam-se como objetivos específicos do estudo, os seguintes itens:

- a. Identificar tendências em relação à importância do entendimento do ambiente do projeto no gerenciamento de projetos;

- b. Pesquisar ferramentas e modelos que auxiliem no entendimento do ambiente do projeto.

1.3 Delimitação do estudo

Este trabalho se propõe a estudar a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos na indústria de organização de eventos multi-esportivos.

O estudo analisará a transferência de práticas americanas, australianas e espanholas de gerenciamento de projetos para projetos de eventos multi-esportivos realizados no Brasil.

Não será feita nenhuma comparação com outros projetos de organização de eventos esportivos, nem tampouco serão abordadas questões antropológicas e sociológicas em relação aos temas fatores culturais e ambientais.

Serão analisados, somente, fatores organizacionais, a luz do gerenciamento de projetos, que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Não faz parte do escopo deste estudo analisar a questão de patrocínio ao gerenciamento de projetos, o uso de metodologia de gerenciamento de projetos, nem tampouco discutir a adoção de melhores práticas de gerenciamento de projetos.

1.4 Justificativa

Segundo o PMI (2004) “As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto”.

A transferência de práticas de gerenciamento de projetos entre países é algo relativamente novo e alvo de estudo ao redor do mundo, em virtude da existência de barreiras culturais e da diversidade entre ocidente e oriente. Sendo assim, identificar fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento

entre projetos apresenta-se como um item importante para alcançar o sucesso de um projeto (TANURE, 2007).

Este estudo é relevante para:

1. Comunidade brasileira de gestão de projetos;
2. Comunidade científica;
3. Mercado organizacional;
4. Entes governamentais das esferas federal, estadual e municipal que financiam projetos de eventos multi-esportivos; e
5. Comitês organizadores de eventos multi-esportivos.

1.5 Questões

O presente trabalho pretende responder a seguinte questão:

- a) Como identificar fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos?

Os seguintes pressupostos foram assumidos pelo presente estudo:

- a. Existem diferenças culturais entre países.
- b. Existem diferenças culturais entre empresas;
- c. Projetos são únicos e singulares;
- d. Só existe uma chance para um projeto de empreendimento dar certo.

1.6 Resultados esperados

Ao término deste estudo será esboçado um modelo para identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

1.7 Organização do estudo

O trabalho a ser apresentado obedece à seguinte estrutura:

- a) Capítulo 1 - Introdução

No capítulo de introdução é dada ao leitor uma visão geral do estudo, contextualizando a situação problema, os objetivos de pesquisa, delimitando e justificando o problema de pesquisa e elencando as questões a serem respondidas.

b) Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Nesse capítulo é feita uma abordagem de caráter não exaustiva sobre as referências nacionais e internacionais utilizadas e pesquisadas sobre gerenciamento de projetos, fatores culturais e ambientais em gerenciamento de projetos, transferência de conhecimento e sucesso em projetos.

c) Capítulo 3 - Metodologia

Apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada e os passos metodológicos a serem utilizados para alcançar o objetivo proposto para estudo, segundo autores citados no trabalho.

d) Capítulo 4 – Estudo de caso

Nesse capítulo é contextualizado o caso escolhido como objeto de análise.

e) Capítulo 5 – Análise do estudo de caso

Nesse capítulo apresenta-se a avaliação do pesquisador acerca do estudo de caso desenvolvido

f) Capítulo 6 – Modelo proposto para análise de prática de projeto

Nesse capítulo o pesquisador apresenta o esboço de um modelo construído com o objetivo de auxiliar gerentes de projeto na análise da conjuntura do projeto e conseqüentemente na análise das práticas de gestão de projetos a serem transferidas de um projeto para outro.

g) Capítulo 7 – Considerações Finais

Nesse capítulo o pesquisador apresenta as suas considerações quanto ao desenvolvimento do trabalho, a resolução do problema de pesquisa e os resultados esperados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gerenciamento de projetos

2.1.1 O Project Management Institute - PMI

O PMI foi fundado em 1969 com base na premissa de que existiam muitas práticas de gerenciamento de projetos que eram comuns aos projetos de diversas áreas de aplicação, tais como construção, tecnologia e produtos farmacêuticos (PMI, 2004).

O PMI é o instituto que difunde boas práticas de gerenciamento de projetos mais conhecido e que possui o maior número de filiados ao redor do mundo. O instituto publica os guias Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), The Standard for Portfolio Management, The Standard for Program Management, Practice Standard for Scheduling, Practice Standard for Earned Value Management, Practice Standard for Project Configuration Management, Practice Standard for Work Breakdown Structures e Project Manager Competency Development Framework.

O PMI tem um programa de certificação profissional em gerenciamento de projetos dividido da seguinte forma:

- a) CAPM - Certified Associate in Project Management;
- b) PMP – Project Management Professional;
- c) PMI-SP - PMI Scheduling Professional;
- d) PMI-RMP - PMI Risk Management Professional;
- e) PgMP - Program Management Professional.

2.1.2 O International Project Management Association – IPMA

O IPMA é uma instituição sem fins lucrativos registrada na Suíça com o objetivo de promover internacionalmente o gerenciamento de projetos. O instituto foi criado em 1965 com o nome de INTERNET, como fórum de troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais. A primeira conferência internacional ocorreu em 1967, em Viena, e desde então o instituto passou a se chamar IPMA (ABGP, 2006).

Segundo a ABGP (2006) os membros do IPMA são principalmente as associações nacionais dedicadas ao gerenciamento de projetos (33 países, em dezembro de 2003). No Brasil, o IPMA é representado pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP).

O IPMA publica o documento IPMA Competence Baseline (ICB) que apresenta a estrutura geral da certificação do instituto (ABGP, 2006).

As associações nacionais do IPMA têm como responsabilidade a elaboração detalhada de suas próprias especificações de competência (National Competence Baseline – NCB) em coerência com o ICB e a cultura local (ABGP, 2006).

Segundo a ABGP (2006) o IPMA tem um programa de certificação profissional em gerenciamento de projetos dividido em quatro níveis, a saber:

- a) IPMA – Level A (Diretor de projetos certificado);
- b) IPMA – Level B (Gerente de projetos sênior certificado);
- c) IPMA – Level C (Gerente de projetos certificado);
- d) IPMA – Level D (Associado em gerenciamento de projetos certificado).

2.1.3 A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos – ABGP

A ABGP é uma instituição sem fins lucrativos criada em 2001, com a finalidade de permitir o acesso do Brasil ao rol de certificações do IPMA. A

associação se filiou ao IPMA em junho de 2002 e desde então oferece o programa de certificações do IPMA no Brasil (ABGP, 2006).

2.1.4 Características de um Projeto

Projeto pode ser visto como a organização temporária de um sistema social que inclui várias áreas, tais como: comportamento organizacional, trabalho em equipe, liderança, comunicação e gestão de recursos humanos (BREDILLET, 2007).

Segundo o PMI (2004) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

De acordo com Shenhar & Dvir (2007) projeto é um processo de organização temporário criado para atingir um determinado objetivo sob limitações tempo, orçamento e outros recursos.

Projetos não são estruturas, mas sim arranjos sociais que tem propriedades estruturais construídas pela interação social de seus atores (COOKE-DAVIES et al. 2007).

De acordo com Ivory & Alderman (2005) um projeto deve ser visto como uma complexa fronteira entre entidades (organizações).

Segundo Hällgren & Maaninen-olsson (2005) um projeto é afetado pelo ambiente no qual ele é executado, assim como ele afeta este mesmo ambiente e seu entorno.

Segundo Whitty & Maylor (2007) um projeto é uma entidade socialmente construída, a qual pode ser descrita como um sistema complexo adaptativo. Sendo assim, o ambiente social no qual um projeto está inserido pode definir o seu nível de complexidade (WHITTY & MAYLOR, 2007).

De acordo com Miller & Hobbs (2005) um projeto envolve interação entre diferentes grupos de *stakeholders*. Interação que implica em complexidade, conforme afirmam Whitty & Maylor (2007).

Segundo Geraldi & Adlbrecht (2007) a complexidade de um projeto é, normalmente, caracterizada por, entre outros: número de participantes ou variáveis; heterogeneidade e variedade de relacionamentos dos seus participantes; variedade de objetivos, perspectivas e culturas; dificuldades; incerteza; dinamismo; unicidade; falta de clareza; baixo nível de definição de objetivos, escopo e métodos.

De acordo com Helm & Remington (2005) um projeto precisa ter um patrocinador que provenha recursos financeiros e que atue de forma efetiva no projeto.

Tal como os conflitos, os riscos são inerentes aos projetos, entretanto a grande maioria dos riscos são previsíveis e gerenciáveis (WANG & LIU, 2007).

Projetos, normalmente, são realizados num ambiente circundado por riscos, o que remete ao entendimento de que riscos são inerentes a projetos (KERZNER, 2005).

Projetos são inerentemente internamente fragmentados e cheios de demandas contraditórias, como baixo custo, alta qualidade e entregas rápidas (IVORY & ALDERMAN, 2005). Dessa forma a clássica restrição tripa do gerenciamento de projetos dada por escopo, prazo e custo deve ser transformada em restrição quádrupla em razão da importância da qualidade.

Projetos complexos são semelhantes aos sistemas complexos, ou seja, a complexidade do sistema corpo humano se dá pelas interações e relações. Em suma um sistema é dado como complexo pela soma de suas partes (IVORY & ALDERMAN, 2005).

Projetos, normalmente, são conduzidos sob restrições de prazo e custo, limitando o tempo da equipe dedicado a explicitação do conhecimento adquirido ao longo do projeto (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Desvios, incertezas e ambigüidade são partes naturais do ciclo de vida de um projeto e suas ocorrências não devem ser vistas como uma surpresa (HÄLLGREN & MAANINEN-OLSSON, 2005).

A solução para tratar desvios em um projeto está em focar na interpretação da situação, ou seja, em analisar o ambiente e o contexto no qual o projeto está inserido, respeitando a singularidade que cada projeto tem (HÄLLGREN & MAANINEN-OLSSON, 2005).

Um projeto pode ser executado numa estrutura organizacional funcional, matricial fraca, balanceada, forte ou projetizada caracterizando a necessidade de uso da influência do gerente de projetos já que este pode não dispor de autoridade direta sobre os membros da equipe de projeto (WANG & LIU, 2007).

As questões de luta pelo poder e a interferência política exercida no ambiente de projetos remetem a sugestão de influência das variáveis poder e política nas práticas de gerenciamento de projetos adotadas por uma organização (BRESNEN, GOUSSEVSKAIA & SWAN, 2005).

Os projetos podem provocar impactos sociais, econômicos e ambientais, de forma intencional ou não, que durem mais tempo que o próprio projeto (PMI, 2004).

De acordo com o PMI (2004) “A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto”. Ou seja, a equipe que foi criada com o objetivo exclusivo de realizar um projeto realizará esse projeto, e posteriormente, será desfeita.

O PMI (2004) afirma que “A presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto”. Em suma, um projeto pode ser

análogo a outro projeto, mas não igual dado o seu princípio de singularidade. (PMI, 2004)

Um projeto requer um direcionamento cultural forte e sólido, sendo necessário reconhecer as diversas fontes de cultura existentes em um projeto e que é preciso sintetizá-las objetivando harmonizá-las, ao invés de buscar a unificação entre elas. As diversas fontes de cultura e suas diferenças devem ser entendidas focando o respeito às divergências e a necessidade de conviver com elas. Nesse sentido um projeto requer modos apropriados de cooperação e comunicação não só dos integrantes da equipe do projeto, como também de todas as partes interessadas e/ou envolvidas (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Segundo Bresnen, Goussevskaia & Swan (2005) existem inúmeras barreiras para capturar e difundir o aprendizado de um projeto para outro.

Segundo Crawford & Pollack (2007) um projeto pode ser considerado no máximo similar a outro projeto, mas nunca igual.

2.1.5 Gestão

Segundo Tanure (2007) gestão é um conceito inventado na Inglaterra e desenvolvido nos Estados Unidos da América. Existe um mito de que o resto do mundo deve seguir as teorias e práticas anglo-saxônicas de gestão. Todavia a maneira como as organizações operam em uma sociedade é uma parte tão importante da história e da cultura daquela sociedade quantos seus costumes familiares, seus sistemas educacionais, suas práticas religiosas e seu governo, por exemplo.

Tanure (2007) afirma que a globalização dos negócios não leva à globalização das mentes, muito pelo contrário, só pode ser bem-sucedida se levar em conta os diferentes caminhos pelos quais as mentes e as sociedades funcionam.

Cicmil & Hodgson (2006) afirmam que existe um importante acordo que convencionou e universaliza a gestão e o que os gerentes fazem – planejar, organizar, coordenar e controlar – todavia, isso não diz muito sobre a realidade organizacional, que muitas vezes é confusa, ambígua, fragmentada e de caráter político.

2.1.6 Gerenciando Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades e tarefas do projeto visando atender aos seus requisitos pré-estabelecidos (PMI, 2004).

Segundo Shenhar & Dvir (2007) gerenciamento de projetos é a gestão das atividades necessárias para levar um projeto ao sucesso. O gerenciamento de projetos deve ser adaptado, dado que os projetos são diferentes (SHENHAR & DVIR, 2007).

Gerenciar projetos inclui, necessariamente:

- a. Identificação das necessidades;
- b. Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- c. Balanceamento das demandas conflitantes de escopo, tempo, custo e qualidade; e
- d. Adaptação de especificações, planos e da abordagem às diferentes preocupações, expectativas e interesses das partes interessadas e/ou envolvidas no projeto.

De acordo com Ajmal & Koskinen (2008) os membros da equipe de projeto frequentemente precisam aprender coisas que já são conhecidas em outros contextos.

De acordo com o PMI (2004) quanto mais uma equipe de gerenciamento de projeto conhece o projeto em que atua, maior nível de detalhe ela poderá dar ao seu gerenciamento.

De acordo com Byosiere & Luethge (2007) gerenciar projetos é muito maior que a soma das atividades de gerenciamento de projeto. Gerenciar projetos é complexo, especialmente em razão de diferenças técnicas, de linguagem e culturais que podem existir num ambiente de projeto.

Segundo o PMI (2004) para que a equipe de gerenciamento de projetos gerencie um projeto é preciso que ela entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização:

- a. O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- b. Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- c. Entendimento do ambiente do projeto;
- d. Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral; e
- e. Habilidades interpessoais.

Segundo Leybourne (2007) o gerenciamento de projetos é influenciado por muitos fatores externos, particularmente, pela natureza turbulenta de muitos ambientes de projeto.

De acordo com Leybourne (2007) as influências sócio-comportamentais formam uma parte integrante e cada vez mais importante do gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de projetos não pode ser considerado uma atividade genérica e padronizada (CRAWFORD & POLLACK, 2007).

De acordo com Crawford & Pollack (2007) o gerenciamento de um projeto e suas práticas podem ser considerados similares ao gerenciamento e práticas de outro projeto, mas nunca iguais.

Andersen (2006) afirma que os projetos são, sistematicamente, gerenciados de forma diferente, embora a literatura de gerenciamento de projetos, ainda, assuma que todos os projetos são fundamentalmente similares e que todos

os tipos de trabalho de um projeto podem ser dirigidos pela mesma teoria de gerenciamento de projetos.

Rozenes, Vitner & Spraggett (2007) afirmam que os guias de conhecimento em gerenciamento de projetos, assim como as metodologias de gerenciamento de projetos não se aplicam a todos os tipos de projeto, em razão da natureza e da complexidade dos mesmos.

Segundo Cicmil & Hodgson (2006) muitas vezes as pessoas não vêem o gerenciamento de projetos como algo para ajudá-las, mas sim algo que é mandatório e de pouca utilidade.

Cicmil & Hodgson (2006) identificaram como problemático na aplicação do gerenciamento de projetos como um veículo de mudança, a rígida padronização do gerenciamento de projetos como uma forma de gestão da mudança que muitas vezes leva a confrontos culturais.

2.1.7 O Gerente de Projetos

O gerente de projetos é a pessoa responsável por planejar, coordenar e monitorar, as atividades e tarefas do projeto, de forma a garantir a realização dos objetivos do projeto (PMI, 2004).

O gerente de projetos necessita não só de conhecimento em gerenciamento de projetos, mas sim de conhecimento e habilidades de gerenciamento geral e de habilidades interpessoais para lidar com o dia-a-dia do projeto e com as situações do ambiente no qual o projeto está inserido (PMI, 2004).

O gerente de projetos deve ser um integrador de vários processos de gestão, unidades organizacionais, pessoas, funções e organizações envolvidas e/ou interessadas no projeto (PMI, 2004).

2.1.8 Restrição tripla

A restrição tripla é dada pelos fatores escopo, prazo e custo, conforme demonstra a figura 1. A qualidade do projeto é impactada pelo balanceamento desses três fatores (PMI, 2004).

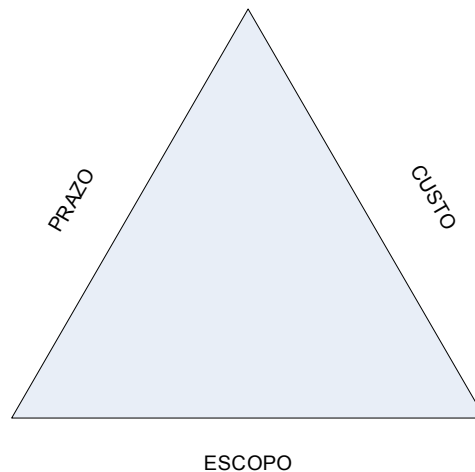


Figura 1 - Restrição Tripla

Fonte: O autor

Os gerentes de projeto gerenciam os projetos de forma a atender as necessidades conflitantes de escopo, prazo e custo (PMI, 2004).

De acordo com o PMI (2004) a relação de causa e efeito entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos três fatores mudar, pelo menos um dos outros fatores, provavelmente, será impactado.

2.1.9 Project Management Body of Knowledge – PMBOK

O guia PMBOK® descreve o conjunto de conhecimentos exclusivo da área de gerenciamento de projetos, o qual se sobrepõe a outras disciplinas de gerenciamento, conforme demonstra a figura 2 (PMI, 2004).

O guia PMBOK® não é uma metodologia, mas sim um guia que pode balizar a construção de uma metodologia de gerenciamento de projetos (PMI, 2004).

O guia PMBOK® apresenta as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, a saber:

1. Gerenciamento de integração do projeto;
2. Gerenciamento de escopo do projeto;
3. Gerenciamento de tempo do projeto;
4. Gerenciamento de custos do projeto;
5. Gerenciamento da qualidade do projeto;
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
7. Gerenciamento das comunicações do projeto;
8. Gerenciamento de riscos do projeto; e
9. Gerenciamento de aquisições do projeto.

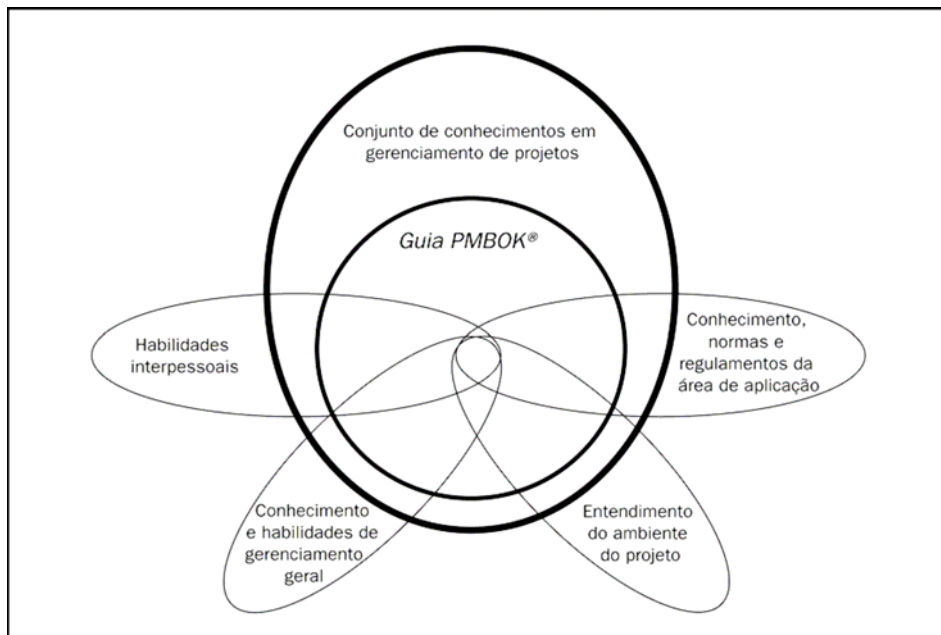


Figura 2 - Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos

Fonte: PMI (2004)

Segundo o PMI (2004, p. 12) “um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização”, conforme demonstra a figura 2 acima:

1. O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
2. Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
3. Entendimento do ambiente do projeto;

4. Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral; e
5. Habilidades interpessoais.

As cinco áreas de especialização podem parecer distintas, entretanto elas se sobrepõem, ou seja, nenhuma delas pode existir sozinha. De acordo com o PMI (2004, p. 12) “equipes de projeto eficazes as integram em todos os aspectos de seu projeto”.

O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos contido no guia PMBOK® se aplica a projetos de qualquer natureza. Todavia, isso não significa que o conhecimento, as habilidades e os processos descritos no guia devem ser sempre aplicados de forma uniforme em todos os projetos (PMI, 2004).

De acordo com o PMI (2004) os profissionais mais experientes em gerenciamento de projetos reconhecem a existência de mais de uma maneira de se gerenciar um projeto, questionando com isso a padronização da aplicação dos processos de gerenciamento de projetos descritos no guia.

2.1.10 O ambiente do projeto

De acordo com o PMI (2004) “Os projetos e o gerenciamento de projetos são executados em um ambiente mais amplo que o do projeto propriamente dito.” Por este motivo, a equipe de gerenciamento de projetos precisa entender esse contexto para adequar as práticas de gestão.

Segundo Whitty & Maylor (2007) a complexidade no ambiente do projeto não advém somente em razão de elementos individuais estruturais, tais como: *stakeholders* externos, características do projeto e complexidade organizacional. A complexidade no ambiente do projeto é dada pelas interações entre as partes que compõem o ambiente, mas também pelos efeitos dinâmicos de mudança que cada uma dessas interações provoca no ambiente e nas partes.

Segundo Ivory & Alderman (2005) existe a premissa de que o mundo é descomplicado e que pode ser capturado em modelos de gerenciamento de projetos, resultando na falta de reconhecimento de que conflitos e contradições ocorrem no ambiente de projetos e não somente desvios e equívocos.

Segundo o PMI (2004) todos os projetos são planejados e executados dentro de um contexto e tem impactos intencionais e não intencionais, sejam eles positivos e/ou negativos. A equipe de gerenciamento do projeto, assim como a equipe do projeto deve considerar os seguintes contextos, a saber:

a. Cultural

É preciso entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam o projeto. De acordo com o PMI (2004) faz-se necessário um entendimento de aspectos das características econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas, culturais e etc das pessoas afetadas pelo projeto ou que estejam envolvidas ou tenham interesse no projeto.

b. Ambiental

É preciso se familiarizar com as leis e costumes internacionais, nacionais, regionais e locais aplicáveis, além é claro do clima político que pode porventura afetar o projeto. Assim como, com a ecologia local e a geografia física que pode afetar ou ser afetada pelo projeto (PMI, 2004).

Um problema constatado no ambiente de projetos é a barreira de falar das falhas e erros ocorridos durante o projeto (IVORY & ALDERMAN, 2005). Essa constatação não é restrita ao ambiente de projetos, mas sim intrínseca do ser humano.

2.1.11 Práticas de gerenciamento de projeto

Entende-se por práticas de gerenciamento ou gestão de projetos, ações executadas e reconhecidas pela equipe de gerenciamento de projetos desde a concepção do projeto até o seu encerramento (PMI, 2004). Alguns itens, a saber:

- a. Forma de gerir escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, comunicação, qualidade e recursos humanos;

- b. Identificação dos *stakeholders* e seus respectivos interesses no projeto;
- c. Planejamento das fases do projeto;
- d. Planejamento do monitoramento e controle do projeto;
- e. Planejamento das aquisições e da estratégia de contratação;
- f. Planejamento da forma, frequência e meio de realizar a comunicação com os *stakeholders*;
- g. Controle de prazo;
- h. Controle de custo;
- i. Gestão dos recursos humanos;
- j. Registro documental de todas as ações e decisões pactuadas ao longo do projeto;
- k. Ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão de projetos;
- l. A estrutura organizacional utilizada para suportar a atividade de gestão de projetos;

As práticas de gerenciamento de projetos adotadas por uma organização ou gerente de projetos são classificadas como conhecimento explícito que podem ser combinados com as práticas de gestão de projetos adotadas por outra organização ou gerente de projetos, podendo levar a criação de novos conhecimentos (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

2.1.12 Partes interessadas no projeto

São pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término de um projeto. Podem exercer influência positiva ou negativa sobre os objetivos e resultados de um projeto (PMI, 2004).

Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições eventuais em estudos e grupos focais até o patrocínio total do projeto, que inclui o fornecimento de apoio político e financeiro. Os gerentes de projeto que negligenciam as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto (PMI, 2004).

Os gerentes de projeto devem gerenciar as expectativas das partes interessadas, pois elas geralmente têm objetivos diferentes e conflitantes dadas as suas constituições culturais, os quais podem prejudicar o sucesso do projeto (PMI, 2004).

2.1.13 Influências organizacionais

Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. O projeto pode ser influenciado pela maturidade em gerenciamento de projetos da organização, por sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos, ainda que o projeto seja externo (PMI, 2004).

As influências organizacionais moldam o sistema para a execução de projetos na organização. Sendo assim, o sistema de gerenciamento de projetos tem de ser ajustado ou adaptado para se adequar às influências impostas pela organização (PMI, 2004).

Segundo Andersson & Müller (2007) as estruturas organizacionais podem criar barreiras para aprendizagem no projeto, porque elas podem afetar o tempo, a flexibilidade e a complexidade do ambiente no qual o projeto está inserido.

Robertson & Williams (2006) afirmam que a cultura organizacional da empresa que o projeto está inserido é um fator crucial para o seu sucesso ou fracasso.

2.2 Entendendo o ambiente de projetos

As organizações orientadas a projeto são um pouco diferente das demais organizações, em virtude de seus trabalhadores serem os portadores do conhecimento e das experiências adquiridas diariamente. Entendem-se, por organizações orientadas a projetos, principalmente, empresas de consultoria que

tem em seu portfólio de produtos e serviços a venda de projetos (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Segundo Crawford, Pollack & England (2007) o entendimento das variações no uso da linguagem é vital para entender diferenças culturais em projetos.

Segundo o PMI (2008, p. 12) “é muito importante entender como as pessoas de uma cultura específica preferem se comunicar e interagir”.

Um padrão não é uma coisa simples e invariável interpretada por culturas diferentes da mesma maneira (CRAWFORD, POLLACK & ENGLAND, 2007).

Crawford, Pollack & England (2007) identificaram que os padrões de gerenciamento de projetos são desenvolvidos de modos diferentes na Europa e na América do Norte em razão das diferenças culturais existentes nesses locais. Extrapolando a identificação verifica-se que as diferenças culturais existentes entre a Europa e a América do Norte no desenvolvimento de padrões de gerenciamento de projetos se propagam na aplicação das práticas e conceitos relacionados nos padrões, assim como na forma de transferir o conhecimento explicitado nesses padrões para a América do Sul, África e Ásia.

Questões como a transferência de diferentes padrões de gerenciamento de projetos entre culturas e que espécie de influência a cultura de um país tem sobre o desenvolvimento de padrões de gestão de projetos tem sido alvo de estudo por autores ao redor do mundo. (CRAWFORD, POLLACK & ENGLAND, 2007).

Segundo Crawford, Pollack & England (2007, p. 8):

Ao analisar o cenário de pesquisas, até o presente momento, poucas pesquisas têm endereçado a categorização de projetos por país ou por cultura, e, no entanto evidências sugerem que existem diferenças culturais entre o conhecimento e prática de gerenciamento de projeto em vários países.

Cultura influencia os praticantes de gerenciamento de projeto quanto a sua visão de mundo, seus valores, suas crenças, ou seja, seu jeito de ser e agir (CRAWFORD, POLLACK & ENGLAND, 2007).

De modo geral, cultura tem sido identificada como uma força que molda as práticas de gerenciamento de projeto, “com a expansão de muitos problemas sendo fundamentada no nível cultural” (CRAWFORD, POLLACK & ENGLAND, 2007, p. 8).

Segundo Crawford, Pollack & England (2007, p. 8) “Alguns estudos reconhecem que o contexto cultural representa em como as práticas de gerenciamento de projetos são realizadas e compreendidas”.

Uma organização constituída com propósito exclusivo de realização de um projeto tende a construir uma cultura própria, todavia os indivíduos que dela fazem parte trazem consigo suas culturas individuais (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A cultura não pode ser classificada como ditatória do que é bom ou ruim, mas sim como uma influenciadora das práticas de gestão de projetos (WANG & LIU, 2007).

2.2.1 Cultura brasileira de gestão

Dada a origem cultural ocidental das abordagens de gerenciamento de projetos, a sua adoção em países como a China apresenta muitas dificuldades. O Brasil, ainda que ocidental, tem uma realidade de gestão pautada na cultura latina, que difere da cultura norte-americana e européia (WANG & LIU, 2007; TANURE, 2007).

O desenvolvimento do Brasil exige uma gestão adaptada ao modo de pensar, agir e sentir do povo brasileiro, tanto em termos operacionais quanto gerenciais (TANURE, 2007).

Os brasileiros buscam implantar metodologias e modelos de gestão surgidos no primeiro mundo, pois não há tempo para reinventar a roda, muito pelo contrário, faz-se necessário o uso de atalhos para recuperar posições perdidas (TANURE, 2007).

Por sua história e pelas influências de diversos povos em sua colonização, o Brasil formou uma identidade nacional própria e diferenciada, ressaltando a importância do conhecimento do modelo brasileiro de gestão e de sua estrutura de formação calcado nos fatores culturais (TANURE, 2007).

2.2.2 Cultura organizacional

Cultura pode ser descrita como uma “força social” que motiva as pessoas a agirem de uma determinada forma (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A cultura é historicamente determinada e socialmente construída, tanto a cultura de uma nação quanto a cultura de uma organização. Vê-se a cultura organizacional em vários níveis de uma empresa e sua manifestação se dá virtualmente em todos os aspectos da vida da organização (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Cultura organizacional consiste de práticas, símbolos, valores e premissas que são compartilhados pelos integrantes da empresa com respeito a um determinado comportamento (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A cultura organizacional determina como as decisões são tomadas em uma empresa e como seus funcionários respondem ao ambiente (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Segundo o PMI (2004) a maioria das organizações desenvolve culturas exclusivas e descritíveis que geralmente possuem influência direta nos projetos. Essas culturas se refletem em diversos fatores, tais como:

- a) Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados;

- b) Políticas e procedimentos;
- c) Visão das relações de autoridade; e,
- d) Ética do trabalho e horas de trabalho.

A cultura organizacional direciona o julgamento do que é certo ou errado, e molda a forma de operar de uma empresa, assim como a cultura de uma nação direciona o julgamento das pessoas do que é permitido e do que é proibido fazer (BELASSI, KONDRA & TUKEL, 2007).

A cultura de uma organização serve de base para seus sistemas e práticas de gestão (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

De acordo com Ajmal & Koskinen (2008) é preciso suporte da cultura organizacional que encoraje interações informais entre indivíduos para garantir que o conhecimento seja criado e transferido.

Segundo Ajmal & Koskinen (2008) as organizações precisam desenvolver uma cultura organizacional que facilite e permita o processo de transferência de conhecimento.

Uma observação das diferenças culturais existentes entre o ocidente e o oriente direciona o entendimento das ações dos povos ocidentais e orientais. Diferenças culturais precisam ser entendidas e respeitadas e não deixadas em segundo plano (WANG & LIU, 2007).

Forças externas também moldam a cultura de uma organização, pois a cultura organizacional reflete aspectos da cultura nacional, regional, setorial e dos indivíduos que trabalham na empresa. Questões religiosas e ideologias políticas também influenciam a cultura organizacional (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

As organizações devem ser entendidas como sistemas sociais vivos, que precisam identificar sua cultura e alinhar os projetos a ela (BELASSI, KONDRA & TUKEL, 2007).

Belassi, Kondra & Tukul (2007) afirmam que deve ser dada mais atenção para a cultura organizacional do que para a cultura nacional. Todavia parte da cultura organizacional advém da cultura nacional, ainda que a cultura organizacional possa afetar mais diretamente um projeto, ela não está dissociada da cultura nacional.

Belassi, Kondra & Tukul (2007) afirmam que a cultura organizacional pode ser fator determinante para o sucesso de um projeto, muito mais do que a estrutura do projeto. Contudo a cultura organizacional pode ser fator determinante na seleção da estrutura do projeto.

Segundo Belassi, Kondra & Tukul (2007) uma cultura organizacional apropriada maximiza o desempenho de uma organização, por isso a organização precisa gerenciar ativamente a sua cultura. Cabe ressaltar que a palavra apropriada empregada pelos autores é discutível, pois o que pode ser classificado como apropriado para uma empresa, pode contrariamente ser caracterizado como inapropriado para outra empresa.

De acordo com Belassi, Kondra & Tukul (2007) o compartilhamento de informações, o cuidado na contratação de pessoas e a autogestão do trabalho são comportamentos que refletem com sucesso na cultura organizacional.

Cultura organizacional é uma variável de nível estratégico que tem influência no desempenho da empresa como um todo (BELASSI, KONDRA & TUKEL, 2007).

Segundo Ajmal & Koskinen (2008) a cultura organizacional explica porque as organizações fazem as coisas da forma como elas fazem. No nível de projeto a cultura organizacional diz por que as coisas acontecem de certa forma e ao entender isso, deduz-se o que pode ser feito para melhorar o desempenho do projeto.

A cultura de uma organização também diz como se dá a relação cliente-fornecedor, ou seja, como a organização se relaciona com os seus pares, fornecedores e parceiros (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A cultura organizacional deve ser alvo de cuidados especiais por parte dos gestores da empresa, de forma a garantir que os colaboradores/funcionários da empresa sintam-se a vontade para discutir questões de trabalho e pessoais que impactem em seu rendimento. O incentivo a participação dos colaboradores por meio de idéias, sugestões e espaço aberto para críticas apresenta-se como um fator impulsionador ao sentimento de valorização pessoal, assim como ao compartilhamento de seus conhecimentos e habilidades. Uma organização aberta à participação dos colaboradores e a distribuição do poder de decisão para as camadas mais operacionais da empresa atrai pessoas mais adeptas a compartilhar suas habilidades e conhecimentos, assim como aprender com outras pessoas e inovar em seu modelo de trabalho (BELASSI, KONDRA & TUKEL, 2007).

Para se ter sucesso na implantação de novas práticas de gestão de projetos a cultura da organização tem que ser adequada ou ser redesenhada para adequar-se as novas práticas (WANG & LIU, 2007).

Segundo Thomas & Mullaly (2007) toda empresa precisa prestar atenção em receita e custos visando manter-se viável, todavia nem tudo que uma organização faz pode ser traduzido em valores monetários. Muitas empresas entendem que ter funcionários satisfeitos, motivados e engajados deve ser um dos objetivos da organização.

As empresas com fins lucrativos, normalmente, traduzem seus objetivos em termos financeiros, já as organizações sem fins lucrativos e governamentais precisam trabalhar seus objetivos sob outros aspectos (THOMAS & MULLALY, 2007).

Thomas & Mullaly (2007) afirmam que sem o entendimento do contexto no qual a empresa se insere é impossível saber o que de fato interfere em seus resultados. Para entender o contexto organizacional, as seguintes áreas devem ser observadas:

1. Contexto estratégico – clientes, fornecedores, estratégia;
2. Contexto político e econômico – localização, política, forças da economia; e
3. Atributos organizacionais – pessoas, projetos, cultura e infra-estrutura.

No ambiente organizacional as pessoas preferem esconder os erros cometidos e problemas encontrados enquanto puderem, a alertar antecipadamente seus gestores e os responsáveis por realizar ações corretivas para os erros e problemas (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A burocracia e complexidade das relações organizacionais impactam o processo de aquisição de produtos e serviços (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

2.2.3 Fatores culturais em projetos

O sucesso de um projeto é definido em dois níveis: o sucesso do gerenciamento do projeto e o sucesso do projeto (KHANG & MOE, 2008).

Problemas de comunicação são elencados como um dos principais problemas de gerenciamento de projetos que advêm de diferenças culturais. A cultura influencia o processo de comunicação, por determinar a forma de pensar e, por conseguinte a forma das pessoas se expressarem, principalmente oralmente (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Para uma empresa adotar o gerenciamento de projetos, ela não precisa somente de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, mas sim de desenvolver o compartilhamento de valores culturais entre a organização, seus empregados e seus parceiros de negócio (WANG & LIU, 2007). Se a equipe de projeto, em razão de seus valores e crenças pessoais for oposição a adoção de determinadas práticas de gestão de projetos, nem as mais sofisticadas técnicas e ferramentas garantirão o sucesso do projeto.

No ambiente de gerenciamento de projetos a distância hierárquica entre as pessoas é pequena, ou seja, as pessoas são reconhecidas pelo que elas fazem e não por quem elas são (WANG & LIU, 2007).

Segundo Wang & Liu (2007) os quatro valores básicos do gerenciamento de projetos são cooperação, trabalho em equipe, confiança e comunicação efetiva.

Para que um projeto obtenha sucesso não basta à vontade do gerente do projeto e sua total dedicação, a participação dos integrantes da equipe de projeto é essencial, assim como o envolvimento dos *stakeholders* (BRESNEN, GOUSSEVSKAIA & SWAN, 2005).

Quando se fala em participação no projeto, entende-se que todos os envolvidos têm em algum momento de abrir mão de suas idéias e opiniões em favor dos objetivos do projeto (BELASSI, KONDRÁ & TUKEL, 2007).

No contexto de projetos as pessoas estão orientadas a tarefas e por isso necessitam de definição de metas e objetivos claros a serem atingidos (WANG & LIU, 2007).

De acordo com Wang & Liu (2007) os projetos, normalmente, seguem a cultura de orientação a tarefas.

Segundo Thomas & Mullaly (2007) a escolha do conjunto que deve ser implantado em termos de gerenciamento de projetos em uma organização, varia de acordo com a orientação do negócio em termos de foco, direcionamento estratégico e visão, e do ambiente no qual a empresa opera.

De acordo com Ivory & Alderman (2005) a complexidade de um projeto reside no número de interações e em particular nas interações não-lineares. A não linearidade das interações ocorre entre dois ou mais elementos em um sistema que pode não ter sido previsto no momento que o sistema foi planejado. Projetos são sistemas técnicos e sociais vivos que têm sido planejados para atingir objetivos sociais ou tecnológicos específicos. Todo e qualquer projeto é planejado baseado em premissas sobre o comportamento humano, organizacional e técnico. Todavia, essas premissas e teorias podem ser demolidas a despeito da complexa realidade técnica e social a que os projetos estão sujeitos (IVORY & ALDERMAN, 2005).

A chave para um gerenciamento de projetos eficiente, eficaz e efetivo são as pessoas. Pessoas são ao mesmo tempo origem e solução de problemas em si tratando de projetos. Não se pode falar de pessoas e relegar o fato de que toda e qualquer pessoa é moldada por um arcabouço cultural, o qual determina seu comportamento, ações e pressupostos para julgamentos (BRESNEN, GOUSSEVSKAIA & SWAN, 2005).

Pessoas pode ser fator de sucesso e fracasso para todo e qualquer tipo de projeto, pois todo o trabalho de planejamento e execução de um projeto é realizado por seres humanos (KHANG & MOE, 2008).

Um fator decisivo para o sucesso de um projeto é planejar e monitorar o andamento do projeto, porém convencer as pessoas a terem uma postura pró-ativa para relatar seus erros e a possibilidade de problemas com antecedência é que define o rumo de sucesso ou fracasso de um projeto e das pessoas de que dele participaram (IVORY & ALDERMAN, 2005).

As boas práticas de gerenciamento de projetos relatam que pelo menos ao término deve ser realizado um exercício de lições aprendidas (PMI, 2004). Quando se fala em lições aprendidas, logo vem a cabeça os acertos ocorridos durante o projeto e deixam-se de lado os erros.

Ajmal & Koskinen (2008) afirmam que existem barreiras com relação a julgar honesta e abertamente as falhas e erros em um projeto, principalmente no que tange a um ambiente organizacional propício para que tal análise ocorra em organizações orientadas a projetos. Pode-se extrapolar essa constatação para outros tipos de organização, principalmente as que são constituídas para a organização e execução de um projeto específico.

Segundo Ajmal & Koskinen (2008) a cultura de um projeto pode ser entendida como a interseção entre a cultura da organização e dos profissionais que dele participam, conforme exemplifica a figura 3.

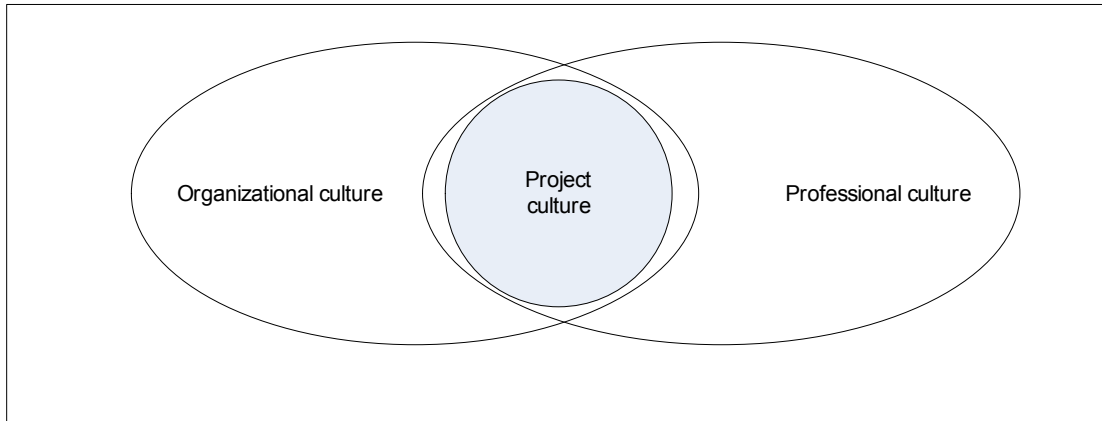


Figura 3. Project culture

Fonte: AJMAL & KOSKINEN, 2008

No ambiente de projetos outra variável cultural é a própria cultura e a maneira de trabalhar dos diferentes tipos de especialistas que trabalham no projeto e que não necessariamente são harmônicos entre si, nem tampouco com a cultura do projeto (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Segundo Wang & Liu (2007) conflito no ambiente de um projeto é freqüentemente um sinal do amadurecimento sadio da equipe de projeto.

Conflitos são inevitáveis, mas a forma de lidar com os conflitos é que realmente conta. A gestão de projetos precisa de pessoas que não levem tais conflitos para o lado pessoal, e que estejam fundamentalmente preocupadas em resolver tais conflitos (WANG & LIU, 2007).

O crescimento da complexidade dos projetos e o aumento do número de relacionamentos técnicos e sociais ao qual a equipe do projeto está exposta têm de ser levado em conta pelos gerentes de projeto na adaptação de experiências e conhecimentos do trabalho diário de uma companhia e de seus projetos anteriores (IVORY & ALDERMAN, 2005).

A organização orientada a projetos sistematicamente identifica a transfere conhecimento valioso de projetos atuais para projetos subseqüentes (AJMAL & KOSKINEN, 2008). Em outras palavras, informações de projetos são capturadas,

armazenadas e indexadas para que pessoas externas ao projeto possam resgatá-las e aplicá-las em tarefas futuras (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

2.2.3.1 Diferenças

Crawford, Pollack & England (2007) identificaram diferenças culturais entre as práticas de gerenciamento de projetos tradicionais e os projetos de entretenimento ao vivo.

Alguns estudos sobre questões culturais no gerenciamento de projetos têm comparado as práticas adotadas entre ocidente e oriente identificando diferenças consideráveis (WANG & LIU, 2007).

Um grande número de estudos tem examinado a influência que a cultura de um país exerce sobre as práticas de gerenciamento de projetos. Todavia, a maioria desses estudos tem focado em países da Ásia e África, e mais recentemente, a China figura como favorita para pesquisas dada a sua projeção como potência econômica (WANG & LIU, 2007).

Crawford, Pollack & England (2007) afirmam que nas culturas não fundamentadas na racionalidade econômica, as práticas tradicionais de gerenciamento de projetos não motivam os praticantes locais, nem tampouco seus valores, como eles se relacionam com autoridades e sua forma de negociar e adquirir produtos e serviços.

Vários autores têm identificado a influência da cultura no processo de negociação, dado as premissas adotadas pelos participantes como base para suas decisões. A cultura influencia as pessoas quanto à tolerância a riscos, percepções de impacto tecnológico, propensão a mudanças, forma individualista ou coletivista de trabalhar, gestão do tempo e forma de se relacionar, ou seja, em todo o comportamento de uma pessoa e finalmente, na forma como um projeto deve ser gerenciado (HOFSTEDE, 2003).

Pesquisas sobre diferenças culturais em gestão de projetos entre países são problemáticas, dado que as próprias diferenças culturais influenciam respondentes de pesquisas em suas respostas (HOFSTEDE, 2003).

Alguns autores da área de gerenciamento de projetos ignoram as diferenças culturais e assumem a uniformidade cultural entre países e empresas (HOFSTEDE, 2003).

Para exemplificar as diferenças culturais existentes, principalmente, entre ocidente e oriente, pode-se citar o caso da cultura chinesa tradicional, na qual as pessoas são mais orientadas a fazer seus chefes felizes do que a completar tarefas. A cultura chinesa tem crenças e valores tradicionais de hierarquia rígida e grande distancia de poder, ou seja, existem grandes diferenças de poder entre os níveis hierárquicos da organização. A hierarquia e os níveis de poder de decisão devem ser seguidos a risca por todas as pessoas da empresa (WANG & LIU, 2007).

A pesquisa de Wang & Liu (2007) focaliza a China, entretanto quando eles afirmam que podem existir barreiras culturais e, que é necessário conduzir mudanças na organização para usar a abordagem de gerenciamento de projetos, entende-se que essa afirmação é válida não só para a China, como também para países como o Brasil, por exemplo.

O resultado da pesquisa de Wang & Liu (2007) conduz a análise de que não basta uma organização aprender ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, mas sim que se deve dar atenção, especial, para os fatores culturais e ambientais que são inerentes a empresa, de forma a aprender e internalizar esses fatores e introduzi-los nas práticas de gestão de projetos da companhia.

A tabela 1 apresenta a classificação dos países Austrália, Brasil, Estados Unidos da América e Espanha segundo o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede. O modelo de Geert Hofstede utilizado para analisar diferenças entre culturas será apresentado em detalhes no item 2.5.

Tabela 1 - Diferenças culturais entre países

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Austrália	36	90	61	51	31
Brasil	69	38	49	76	65
United States	40	91	62	46	29
Spain	57	51	42	86	

Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Acessado em: 12/01/2009

2.3 Transferência de práticas

Nonaka e Takeuchi (1997) definem conhecimento como crença verdadeira e justificada.

Segundo o PMI (2004, p. 355) “conhecimento é saber alguma coisa com a familiaridade obtida por meio de experiência, formação, observação ou investigação; significa entender um processo, uma prática ou uma técnica, ou como usar uma ferramenta”.

Segundo o PMI (2004, p. 373) “prática é um tipo de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas”. Práticas podem ser entendidas como conhecimento aplicado (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Ajmal & Koskinen (2008) analisam o conhecimento como socialmente criado, enfatizando-o como sendo criado e compartilhado por meio de relacionamentos sociais interpessoais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento possui duas dimensões, a saber: epistemológica e ontológica.

“Em termos restritivos, o conhecimento só é criado por indivíduos” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 65), o que remete a dedução de que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização.

Em relação à dimensão epistemológica, o conhecimento se divide em tácito e explícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65)

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) “o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Os modos de conversão do conhecimento são quatro, a saber: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, chamado de combinação; e (4) de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou internalização, conforme demonstra a figura 4.

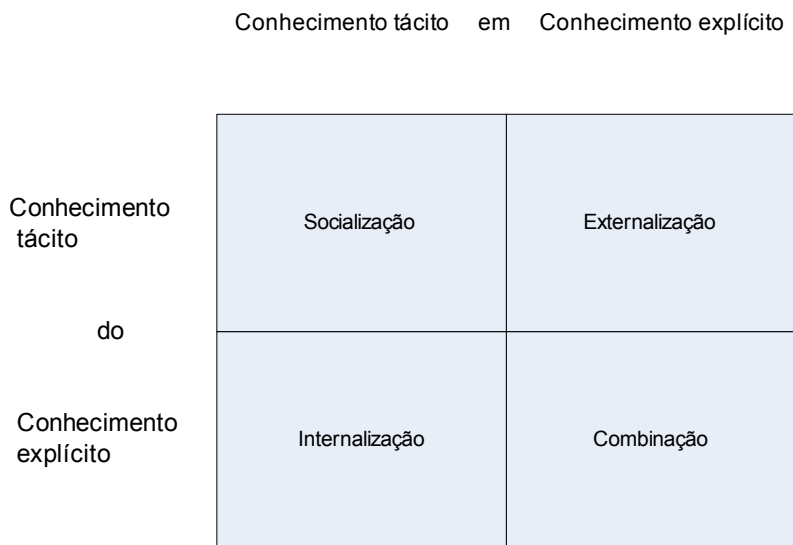


Figura 4. Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997)

O modo de conversão do conhecimento chamado socialização é um processo de compartilhamento de experiências (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

No modo de conversão do conhecimento chamado combinação, as pessoas trocam e combinam conhecimentos por diversos meios, tais como: documentos,

reuniões presenciais e virtuais, e-mails, conversas telefônicas ou redes de comunicação (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O modo de conversão do conhecimento chamado internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento possui três níveis, a saber:

- a. individual – o conhecimento surge nos indivíduos e então é transferido para os outros níveis da organização;
- b. grupal - o conhecimento surge da interação dos indivíduos de um determinado grupo, ou seja, da troca de idéias; e
- c. organizacional - o conhecimento pode ser transferido e aplicado em toda a organização, alterando crenças, premissas organizacionais e finalmente processos, procedimentos e sistemas.

Naturalmente, o conhecimento adquirido refere-se a tudo aquilo que deu certo em um projeto, ou seja, as pessoas preferem esquecer os erros (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Muito se fala em gerir conhecimento, entretanto raramente é visto no planejamento de um projeto tempo dedicado ao registro e transmissão de conhecimento (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Pesquisas relacionadas à gestão do conhecimento e compartilhamento do conhecimento têm endereçado questões da natureza temporária dos projetos e das pessoas que trabalham nos projetos, que após o término, retomam suas funções nas organizações ou deixam-nas, levando consigo todo o conhecimento adquirido ao longo do projeto (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Embora os benefícios da transferência de conhecimento venham sendo reconhecidos nas organizações projetizadas, a efetividade de transferir o conhecimento varia consideravelmente entre essas organizações (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Para transferir conhecimento em organizações orientadas a projetos é crucial preparar a empresa para aceitar, adotar e utilizar o novo conhecimento em suas atividades de projeto (BRESNEN, GOUSSEVSKAIA & SWAN, 2005).

Gerir conhecimento em organizações projetizadas é uma tarefa complexa, por causa das equipes de projeto que freqüentemente são formadas por pessoas com diversas habilidades trabalhando juntas por um período limitado de tempo e que nunca trabalharam juntas anteriormente e não esperam trabalhar juntas novamente (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Ajmal & Koskinen (2008) afirmam que a discussão sobre gestão do conhecimento tem mostrado que o conhecimento não pode simplesmente ser armazenado. O conhecimento reside na mente das pessoas muito mais do que nos computadores (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

O conhecimento a ser gerido no ambiente de projetos está contido nas práticas de gestão de projetos adotadas pela equipe do projeto, *stakeholders*, patrocinador e cliente advindo de embasamento teórico ou de experiências passadas de projetos anteriores (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

A gestão do conhecimento dentro dos projetos é, freqüentemente, subutilizada dentro dessas organizações porque o conhecimento é criado em um projeto e subseqüentemente perdido (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Segundo Hällgren & Maaninen-Olsson (2005) a reutilização de pessoas de um projeto para outro, principalmente se o projeto tem natureza repetitiva, aumenta a possibilidade de transferência de conhecimento.

A falha da maioria dos sistemas de transferência de conhecimento é constantemente dada como resultado de fatores culturais, ao invés de questões tecnológicas. Embora cultura seja vista como muito natural, ela é um sujeito nebuloso com uma variedade de perspectivas e interpretações (AJMAL & KOSKINEN 2008, p. 7).

Muitas organizações orientadas a projetos não estão preparadas para praticar a efetiva gestão do conhecimento, ou seja, para avaliar e aprender com conhecimento gerado nos projetos. A extensa coleção de razões para essa falha na gestão do conhecimento inclui questões organizacionais, técnicas, metodológicas e culturais (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Uma questão que assola as pessoas que trabalham nas organizações orientadas a projetos é o bombardeio de problemas urgentes e a pressão por cumprimento de prazos, com isso não sobra tempo para elas se comprometerem a explicitar todo o conhecimento adquirido e gerado nos projetos (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Ajmal & Koskinen (2008, p. 9, grifo do autor) identificaram três bases de conhecimento na implementação de projetos:

- a) base de conhecimento organizacional que inclui conhecimento específico da organização e do ambiente no qual o projeto é implementado;
- b) base de conhecimento de gerenciamento de projetos que inclui conhecimento sobre teoria e aplicação de gerenciamento de projetos;e
- c) base de conhecimento específico do projeto que inclui conhecimento específico adquirido dentro da implementação particular do projeto.

De acordo com Ajmal & Koskinen (2008) o conhecimento criado em cada projeto deve ser dividido em três categorias:

- a. técnico – relacionado à técnica, tecnologia, processo de trabalho, custo, etc., que são envolvidas nas questões específicas da disciplina de projetos;
- b. gerenciamento de projetos – relacionado a métodos e procedimentos requisitados para gerenciar a implementação de projetos;e
- c. relacionado ao projeto – que se refere a clientes e outras pessoas ou entidades que são significativos para o futuro dos negócios da empresa.

São significativas as barreiras sociais e individuais que impedem a articulação e documentação de conhecimentos e experiências (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

É fácil falar de coisas que dão certo, entretanto o ensinamento trazido pelos erros é muito maior. Infelizmente, é requerido maior esforço para expor os erros do que para ensinar o que deve ser feito para que os erros não ocorram novamente (AJMAL & KOSKINEN, 2008).

Transferir conhecimento requer interação entre pessoas, ou seja, comunicação. Embora a tecnologia da informação facilite a comunicação do conhecimento já explicitado, a comunicação do conhecimento intrínseco ou tácito (a criação de conhecimento se dá pela transformação de informação em conhecimento) depende da interação social e cognição humana. Ajmal & Koskinen (2008, p. 10) afirmam que “qualquer análise para transferir conhecimento, por conseguinte exige que a cultura organizacional seja levada em consideração”.

Ajmal & Koskinen (2008) afirma que existem diferenças na transferência de conhecimento entre os níveis individual, grupal e organizacional que estão relacionadas ao clima psicológico organizacional e a cultura da organização. De acordo com Ajmal & Koskinen (2008) o maior desafio no processo de transferência de conhecimento está relacionado à cultura e não a questões técnicas (leiam-se tecnológicas). As pessoas estão mais inclinadas em reter o conhecimento do que em compartilhá-lo.

2.4 O que é sucesso?

De acordo com Khang & Moe (2008) sucesso é medido contra a realização de objetivos, assim como com a satisfação dos usuários e das necessidades dos principais *stakeholders* relacionadas nos produtos do projeto.

Segundo Khang & Moe (2008) fatores relacionados ao ambiente externo, como situações políticas, econômicas e sociais, condições técnicas e competidores são fatores críticos de sucesso para um projeto.

Outros fatores externos como recursos adequados, facilidade, finanças e informações são fatores críticos de sucesso para um projeto (KHANG & MOE, 2008).

A definição de sucesso está ancorada na cultura seja ela, nacional, regional, individual, grupal, setorial ou profissional. Isso leva, por conseguinte a necessidade de gerenciar essas diferenças culturais (HOFSTEDE, 2003).

Em suma, fatores culturais e ambientais são fatores críticos de sucesso para um projeto e sua influência varia de acordo com o tipo de projeto (KHANG & MOE, 2008).

2.5 O modelo de Geert Hofstede

Segundo Hofstede (2003) o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo e é dado por três razões, a saber:

1. Política – nações são vistas como unidades políticas, com seu modo de governar, suas leis, sistemas educacionais e associações, todos compartilhando as mesmas raízes históricas;
2. Sociológica – o nacionalismo e o regionalismo trazem importantes valores simbólicos para as pessoas;
3. Psicológica – a maneira de pensar e sentir é, parcialmente, condicionada pelos valores ou pela cultura nacional ou regional à qual as pessoas pertencem.

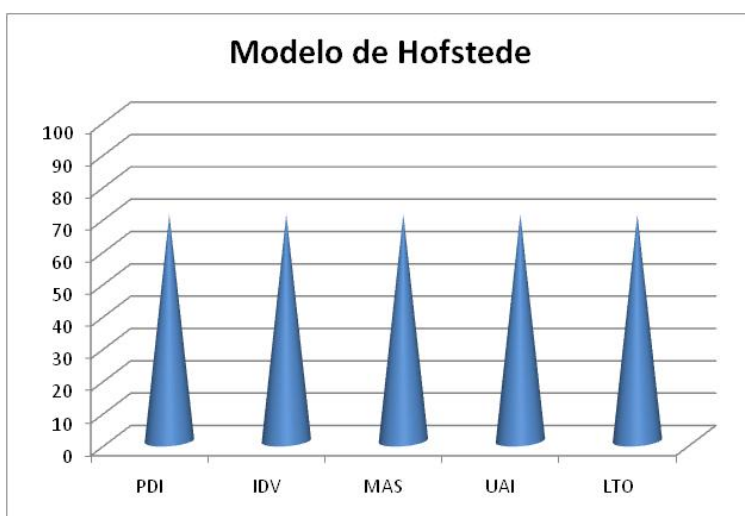


Figura 5 - Modelo de dimensões culturais de Geert Hofstede

Fonte: O autor

O modelo de Hofstede apresentado na figura 5 consiste de cinco dimensões, a saber:

- 1) Distância do Poder (PDI) – é a forma como os membros menos influentes de uma organização aceitam a distribuição desigual de poder entre os indivíduos;
- 2) Individualismo versus Coletivismo (IDV) – é a forma como as pessoas interagem com os grupos;
- 3) Masculinidade versus Feminilidade (MAS) – é o elemento que diferencia o grau de expectativa das pessoas e sociedades sobre as potenciais diferenças entre o papel do homem e da mulher;
- 4) Tolerância as Incertezas (UAI) – é a forma como as pessoas e sociedades lidam com as incertezas futuras;
- 5) Orientação de Longo Prazo (LTO) – caracteriza o foco temporal das pessoas nas organizações.

A investigação de Geert Hofstede gerou uma média mundial para as dimensões, conforme demonstra a tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Média mundial da classificação de Hofstede

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Média mundial	55	43	50	64	45

Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Acessado em: 13/01/2009

2.5.1 O Brasil segundo o modelo de Hofstede

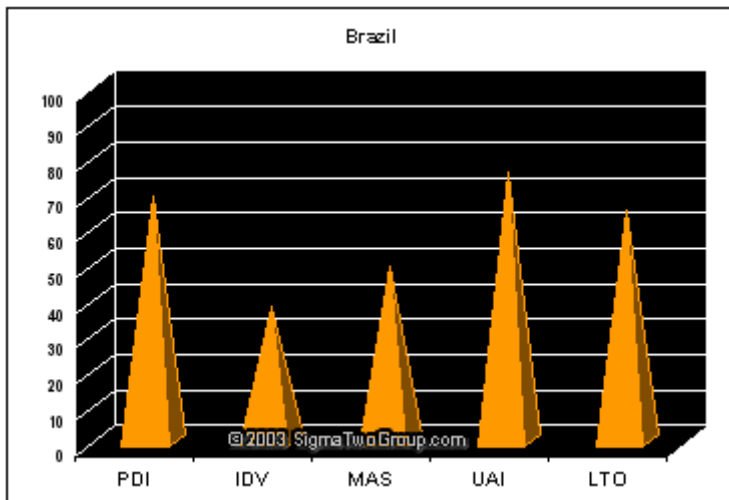


Figura 6 – Classificação do Brasil segundo o modelo de Hofstede

Fonte: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml. Acessado em 18/12/2008.

De acordo com a figura 6, a dimensão mais elevada do Brasil segundo o modelo de Geert Hofstede é a Tolerância as Incertezas (UAI) com 76 pontos, indicando o nível baixo da sociedade para lidar com a incerteza. Em um esforço de minimizar ou reduzir este nível de incerteza, as regras, as leis, as políticas, e os regulamentos estritos são adotados e executados. A população brasileira objetiva controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado. Em consequência desta característica elevada de tolerância as incertezas, a sociedade não aceita prontamente a mudança e é muito adversa ao risco. O Brasil tem um índice, ligeiramente, mais elevado de Individualismo (IDV) com 38 comparado à média de outros países da América Latina com 21 pontos. Entretanto, virtualmente todos os países Latinos são considerados sociedades Coletivistas. Isto é manifestado em um compromisso de longo prazo, próximo ao membro “grupo”, seja uma família, família prolongada, ou relacionamentos prolongados. A lealdade em uma cultura de coletivismo é vital, e deixa em segundo plano a maioria das outras regras da sociedade (HOFSTEDE, 2003).

2.5.2 A Austrália segundo o modelo de Hofstede

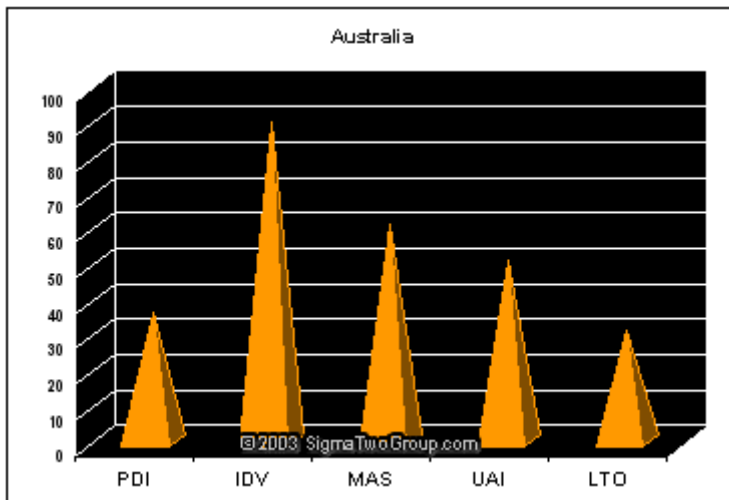


Figura 7 - Classificação da Austrália segundo o modelo de Hofstede
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_australia.shtml. Acessado em 20/12/2008.

A análise da figura 7 reflete o alto nível de individualismo na Austrália. O índice de Individualismo (IDV) é de 90 pontos, a segunda pontuação mais alta obtida pelos países participantes da pesquisa de Geert Hofstede, atrás apenas dos Estados Unidos com 91 pontos (HOFSTEDE, 2003). Isto é reforçado na individualidade da vida quotidiana do australiano, e deve ser considerado ao viajar e fazer negócios. A privacidade é considerada a norma cultural (HOFSTEDE, 2003).

A dimensão Distância do Poder (PDI) é relativamente baixa, com um índice de 36 pontos, em comparação com a média mundial de 55 pontos. Isto é revelador de uma maior igualdade entre os níveis da sociedade, incluindo governos, organizações, e mesmo no seio das famílias. Esta orientação reforça a interação cooperativa por meio dos níveis de poder e cria um ambiente cultural mais estável (HOFSTEDE, 2003).

2.5.3 Os Estados Unidos da América segundo o modelo de Hofstede

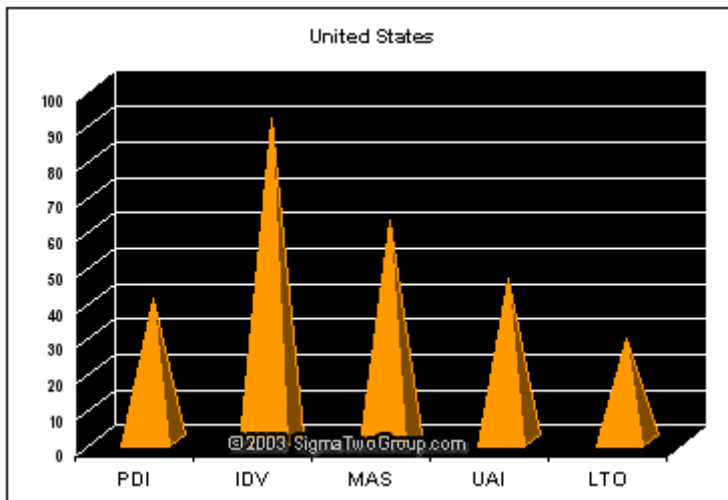


Figura 8 - Classificação dos Estados Unidos da América segundo o modelo de Hofstede
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml. Acessado em 20/12/2008.

Existem apenas sete (7) países da investigação de Hofstede que têm o índice Individualismo (IDV), como sua maior dimensão: EUA (91), Austrália (90), Reino Unido (89), Holanda (80), Hungria (80), Canadá (80) e Nova Zelândia (79).

O alto índice de Individualismo (IDV) dos Estados Unidos, demonstrado na figura 8, indica uma sociedade com uma atitude mais individualista e relativamente frouxa de laços para com os outros. A população é mais autoconfiante (HOFSTEDÉ, 2003).

A segunda maior nota é do índice Masculinidade (MAS), com 62 pontos, em comparação com uma média mundial de 50 pontos. Isto indica que o país experimenta um maior grau de diferenciação de gênero e papéis. O homem domina uma parcela significativa da sociedade e da estrutura de poder. Esta situação gera uma população feminina que se torna mais agressiva e competitiva, com as mulheres se deslocando em direção ao papel masculino e saindo do seu papel feminino (HOFSTEDÉ, 2003).

A Orientação de Longo Prazo (LTO) é a menor dimensão dos EUA com 29 pontos, em comparação com a média mundial de 45 pontos. Este baixo índice é

indicativo das sociedades com crença no cumprimento das suas obrigações e tendência a refletir uma apreciação de tradições culturais (HOFSTEDE, 2003).

A dimensão Distância de Poder (PDI) com 40 pontos, em comparação com a média mundial de 55 pontos é indicativo de uma maior igualdade entre os níveis da sociedade, incluindo governos, organizações, e mesmo no seio das famílias. Isto reforça a orientação para uma cooperativa interação entre níveis de poder e cria um ambiente cultural mais estável (HOFSTEDE, 2003).

A dimensão Tolerância as Incertezas (UAI), com 46 pontos, em comparação com a média mundial de 64 pontos é indicativo de uma sociedade que tem menos regras e não tenta controlar todos os resultados. Ela também tem um maior nível de tolerância para uma variedade de idéias, pensamentos e crenças (HOFSTEDE, 2003).

3 METODOLOGIA

Este trabalho se propõe a ser uma pesquisa aplicada, onde os conhecimentos apresentados poderão ser utilizados para aplicação prática, contribuindo para solucionar problemas trazidos pelo assunto em questão.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base à taxonomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória. Exploratória, porque um dos objetivos da pesquisa é esclarecer, tornar inteligível a influência dos fatores organizacionais na transferência de práticas de gestão entre projetos, entendendo-se que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto na academia.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental, bibliográfica, estudo de caso e observacional participante porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho é realizada investigação sobre os seguintes assuntos: Fatores organizacionais em projetos, XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 e Gerenciamento de Projetos. Por se tratar de um estudo de caso, a análise de documentos do projeto XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 e a participação do pesquisador como integrante da equipe de gerenciamento do projeto apresenta-se como base para a fundamentação teórico-metodológica.

A metodologia utilizada concentra-se no método dedutivo de uma pesquisa exploratória de estudo de caso como fonte primária com abordagem qualitativa e, como fonte secundária, uma ampla pesquisa bibliográfica e revisão teórica acerca do assunto proposto. Tal pesquisa teve como objetivo proporcionar um maior conhecimento do assunto por meio de métodos de levantamento em fontes secundárias. Utilizando-se o método dedutivo, procurou-se apresentar uma

formulação de proposições que foram testadas por meio de um processo de reflexão lógica.

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. A estratégia de adoção do estudo de caso como meio de pesquisa tem se mostrado comum nos campos da psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e planejamento social (YIN, 2005).

Yin (2005) afirma que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

A técnica de estudo de caso foi escolhida como estratégia de pesquisa para a construção do trabalho de dissertação, dada a sua contribuição para o conhecimento de fenômenos organizacionais, sociais e de grupo. Outro fator que contribuiu para escolha da estratégia de estudo de caso foi à realização dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, na cidade do Rio de Janeiro em 2007.

A metodologia de pesquisa bibliográfica consiste em conhecer as contribuições existentes sobre o tema e dar subsídio teórico a pesquisa de campo. Tratando-se de um trabalho teórico-empírico, pretende-se relacionar um modelo teórico com observações empíricas, e quanto ao procedimento de coleta de dados optou-se por fazer um estudo de caso.

Para o levantamento de fontes primárias efetuou-se pesquisa junto aos documentos do projeto relacionados às atividades de planejamento, execução e controle. Paralelamente a pesquisa de documentos do projeto, o pesquisador pode vivenciar todo o ambiente do projeto dado a sua participação no quadro de funcionários do Comitê Organizador como gerente de projetos e responsável pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office* – PMO) do departamento de tecnologia no período de Outubro de 2005 a Agosto de 2007.

Para o estudo de fonte secundária foi utilizado como base de pesquisa o portal de periódicos da CAPES. Adotou-se como critério de escolha dos artigos a classificação Qualis da CAPES. Por ser o pesquisador filiado ao *Project Management Institute* e em razão disso receber o periódico *Project Management Journal*, gratuitamente, optou-se por utilizar esse periódico com fonte inicial para pesquisa de artigos. Para seleção dos artigos optou-se por trabalhos datados a partir de 2003, entretanto alguns artigos mais antigos foram utilizados.

3.1 Universo e amostra

O universo da pesquisa está referido na indústria de organização de eventos multi-esportivos, mas não limitado a esse, que adotam práticas de gerenciamento de projetos difundidas por organizações como o *Project Management Institute* e o *International Project Management Association* e que tenham sido objetos de estudo conforme a bibliografia a ser consultada. Normalmente, essa bibliografia apresenta estudos de caso de eventos multi-esportivos realizados fora do Brasil. Com relação à bibliografia, o tipo de amostragem é a de acessibilidade (amostra não probabilística), que parece ser a mais adequada à pesquisa.

3.2 Tratamento dos dados

Os dados coletados são tratados de forma qualitativa para oferecer reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões sobre o assunto proposto. Por meio da literatura existente sobre o tema e da observação participante, o trabalho final é realizado sob a ótica da experiência do pesquisador com o objeto de estudo.

3.3 Limitações do método

Como esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa exploratória realizada por meio de estudo de caso faz-se necessário expor limitações inerentes ao método aplicado:

- a. Possibilidade de viés nas informações, decorrente do pouco rigor metodológico do método de pesquisa;
- b. Dificuldades de generalização;
- c. A inexistência de outros eventos multi-esportivos realizados no Brasil que possuam registro;
- d. Conclusões do estudo tomam como base os dados relativos a um período-base (2005-2007), não são definitivas e podem estar sujeitas a alterações nos períodos posteriores;
- e. Quando do tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida do pesquisador, influenciando em suas interpretações. Contudo, procura-se certo distanciamento, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Os Jogos Pan-americanos

Os Jogos Pan-americanos são o maior evento esportivo das Américas. Versão continental dos Jogos Olímpicos, disputados também em intervalos de quatro anos, tiveram a primeira edição realizada em 1951, na cidade de *Buenos Aires*. Desde então, foram transformados em referência de integração dos países das Américas, estreitando ainda mais, por meio do esporte, os laços afetivos entre os seus povos (COB, 2009).

Segundo o Cob (2009) a idéia de promover a competição surgiu em 1932, durante a disputa dos Jogos Olímpicos de *Los Angeles*, nos Estados Unidos. A sugestão partiu de representantes dos países latino-americanos, que a transmitiram à direção do Comitê Olímpico Internacional (COI).

A intenção dos dirigentes era a de fortalecer o esporte no continente e, em 1940, foi realizado o primeiro Congresso Esportivo Pan-americano, em *Buenos Aires*, que decidiu que os Jogos inaugurais seriam disputados em 1942, na própria capital argentina. Mas o plano foi adiado devido à Segunda Guerra Mundial (COB, 2009).

Durante os Jogos Olímpicos de 1948, em Londres, foi realizado o II Congresso Esportivo Pan-americano, que confirmou a capital da Argentina como aquela que receberia a primeira edição dos Jogos (COB, 2009).

Sede dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, o Brasil já abrigou outra edição dos Jogos Pan-americanos, em São Paulo 1963. No intervalo entre as duas edições da competição, os Jogos cresceram em tamanho e importância dentro do calendário esportivo mundial. Em São Paulo, 1.665 atletas, de 22 países, disputaram 19 modalidades esportivas; os XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 receberam 5.633 atletas, de 42 países, para a disputa de 47 modalidades esportivas (COB, 2009).

Além de contar com todos os esportes que integram o Programa Olímpico, os XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 também incluíram em sua programação outras seis modalidades esportivas: Futsal (masculino), Boliche, Esqui Aquático, Karatê, Patinação (Artística e Velocidade) e Squash (COB, 2009).

Ao longo de pouco mais de 50 anos, os Jogos Pan-americanos jamais deixaram de ser promovidos e tiveram como sede cidades de todos as regiões das Américas, desde o extremo Norte, com *Winnipeg*, no Canadá (em 1967 e 1999), até *Mar del Plata*, na Argentina, que recebeu os Jogos em 1995.

Neste período, o Brasil foi um participante assíduo, jamais esteve ausente dos Jogos. Nos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, os brasileiros obtiveram um recorde de medalhas para o País – 157 ao todo –, comparecendo às competições com a maior delegação da história – 660 atletas (COB, 2009).

Hoje, os Jogos Pan-americanos representam bem mais do que um grande palco de emocionantes disputas esportivas. Os Jogos são sinônimos de celebração de amizade, confraternização e paz entre os atletas e representantes de 42 países do continente americano (COB, 2009).

4.2 Países participantes

Segundo o Cob (2009) atualmente, a Organização Desportiva Pan-americana (ODEPA) conta em seus quadros com 42 Comitês Olímpicos Nacionais (CONs), que são os membros da entidade, conforme demonstra o quadro 1.

Países participantes dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007	
Antilhas Holandesas (AHO)	Guiana (GUY)
Antígua e Barbuda (ANT)	Haiti (HAI)
Argentina (ARG)	Honduras (HON)
Aruba (ARU)	Ilhas Caimã (CAY)
Bahamas (BAH)	Ilhas Virgens (ISV)
Barbados (BAR)	Ilhas Virgens Britânicas (IVB)
Belize (BIZ)	Jamaica (JAM)

Países participantes dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007	
Bermuda (BER)	México (MEX)
Bolívia (BOL)	Nicarágua (NCA)
Brasil (BRA)	Panamá (PAN)
Canadá (CAN)	Paraguai (PAR)
Chile (CHI)	Peru (PER)
Colômbia (COL)	Porto Rico (PUR)
Costa Rica (CRC)	República Dominicana (DOM)
Cuba (CUB)	Santa Lúcia (LCA)
Dominica (DMA)	São Cristóvão e Névis (SKN)
Equador (ECU)	São Vicente e Granadinas (VIN)
El Salvador (ESA)	Suriname (SUR)
Estados Unidos da América (USA)	Trinidad e Tobago (TRI)
Granada (GRN)	Uruguai (URU)
Guatemala (GUA)	Venezuela (VEN)

Quadro 1 - Países participantes dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007

Fonte: COB (2009)

4.3 A Organização Desportiva Pan-americana

A Organização Desportiva Pan-americana (ODEPA), entidade que reúne os Comitês Olímpicos Nacionais dos países das Américas e que é proprietária dos Jogos Pan-americanos (COB, 2009).

Reconhecida pelo Comitê Olímpico Internacional, a ODEPA foi oficialmente fundada no dia 8 de agosto de 1948 e tem por missão organizar os Jogos Pan-americanos a cada quatro anos e promover e difundir o Movimento Olímpico nas Américas. É uma entidade civil sem fins lucrativos, apolítica e não-religiosa. Agindo em consonância com os Comitês Olímpicos Nacionais, procura de forma incansável levar adiante os ideais esportivos e sociais nas Américas (COB, 2009).

A próxima cidade-sede dos Jogos Pan-americanos já está eleita. Depois do Rio de Janeiro, será a vez de *Guadalajara*, no México, receber a competição. Os XVI Jogos Pan-americanos estão programados para 2011, no período entre 15 e 30 de outubro (COB, 2009).

4.4 As edições dos Jogos Pan-americanos

Já foram realizadas 15 edições dos Jogos Pan-americanos conforme demonstra a tabela 3.

Tabela 3 - Edições dos Jogos Pan-americanos

Edições dos Jogos Pan-americanos		
2007	1987	1967
Rio de Janeiro (Brasil)	INDIANÁPOLIS (Estados Unidos)	WINNIPEG (Canadá)
13 a 29 de julho	7 a 23 de agosto	24 de julho a 6 de agosto
• 5.633 atletas	• 4.453 atletas	• 2.361 atletas
• 42 países	• 38 países	• 29 países
• 34 esportes	• 27 esportes	• 18 esportes
2003	1983	1963
Santo Domingo (República Dominicana)	CARACAS (Venezuela)	SÃO PAULO (Brasil)
1 a 17 de agosto	14 a 29 de agosto	20 de abril a 5 de maio
• 5.223 atletas	• 3.426 atletas	• 1.665 atletas
• 42 países	• 36 países	• 22 países
• 35 esportes	• 23 esportes	• 19 esportes
1999	1979	1959
Winnipeg (Canadá)	SAN JUAN (Porto Rico)	CHICAGO (Estados Unidos)
23 de julho a 8 de agosto	1º a 15 de julho	27 de agosto a 7 de setembro
• 5.083 atletas	• 3.700 atletas	• 2.263 atletas
• 42 países	• 34 países	• 25 países
• 34 esportes	• 22 esportes	• 18 esportes
1995	1975	1955
Mar del Plata (Argentina)	CIDADE DO MÉXICO (México)	CIDADE DO MÉXICO (México)
11 a 26 de março	12 a 25 de outubro	12 a 26 de março
• 5.144 atletas	• 3.146 atletas	• 2.583 atletas
• 42 países	• 33 países	• 22 países
• 34 esportes	• 18 esportes	• 17 esportes
1991	1971	1951
Havana (Cuba)	CÁLI (Colômbia)	BUENOS AIRES (Argentina)
8 a 18 de agosto	25 de julho a 8 de agosto	25 de fevereiro a 9 de março
• 4.519 atletas	• 2.935 atletas	• 2.513 atletas

• 39 países	• 32 países	• 21 países
• 26 esportes	• 18 esportes	• 18 esportes

Fonte: COB (2009)

4.5 O Rio de Janeiro

A cidade do Rio de Janeiro está entre as mais conhecidas metrópoles do mundo. Possui atividade econômica fortemente baseada nos segmentos de turismo e serviços, mas é diretamente beneficiada também pela atuação de destacadas instituições brasileiras das áreas de petróleo, investimentos e telecomunicações que mantêm suas sedes no município. Com cerca de 6 milhões de habitantes, está situada na região sudeste do Brasil, no estado de mesmo nome, e localizada às margens da Baía de Guanabara. É favorecida pela natureza exuberante e banhada por praias e lagoas, cercada de florestas e montanhas (COB, 2009).

Com 1.264km² de extensão geográfica, é uma cidade de excepcional beleza natural e, embora seja uma das maiores áreas urbanas do mundo, abriga em seu interior uma grande reserva de Mata Atlântica, que engloba 339km² de florestas, restingas e mangues (COB, 2009).

A Floresta da Tijuca localizada no Rio de Janeiro tem 58m² de área verde por habitante, mais que o triplo recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Suas praias mundialmente famosas, como Copacabana, Ipanema e Barra da Tijuca, completam o cenário e, graças à presença especial no cotidiano da cidade, como espaço democrático de convivência, significam um capítulo à parte no dia-a-dia urbano. Ao todo, o Rio de Janeiro dispõe de 30 km de praias oceânicas (COB, 2009).

Com seu inigualável patrimônio natural, cultura singular e culinária típica, somados à riqueza arquitetônica e à simpatia e hospitalidade dos cariocas, o Rio de Janeiro atrai brasileiros e estrangeiros durante todas as estações do ano. Conhecida por seu espírito inovador e moderno, a cidade se mantém na vanguarda de importantes movimentos culturais, lançando tendências nas mais diversas áreas (COB, 2009).

Pessoas de todas as raças e credos convivem de forma harmônica no espaço urbano, marcadamente acolhedor (COB, 2009).

O Rio de Janeiro é uma das capitais brasileiras com maior grau de miscigenação do País e o cidadão que nasce na cidade é conhecido como carioca. Criatividade, bom humor, originalidade, alegria e beleza são alguns dos traços marcantes da população do Rio de Janeiro, que é composta não só pelos próprios cariocas como por um grande contingente de pessoas procedentes de outras regiões do Brasil e também do exterior. Essa mistura confere à cidade um caráter extremamente original (COB, 2009).

Como tem sido observado por diversos especialistas, o município do Rio de Janeiro antecipa, em suas tendências demográficas, o comportamento da população em todo o Brasil (COB, 2009). A tabela 4 apresenta uma rápida visão da cidade do Rio de Janeiro, com dados considerados importantes para a realização dos Jogos.

Tabela 4 - Visão da cidade do Rio de Janeiro

UMA RÁPIDA VISÃO DO RIO DE JANEIRO	
População	6.094.183 habitantes
Estado	Rio de Janeiro
Área	1.264km ²
Hora Local	3 horas de atraso em relação a Greenwich
Longitude	42° 43' W
Latitude	22° 27' S
Temperatura média de junho a setembro	24°C
Umidade relativa do ar (média de junho a setembro)	66,40%

Fonte: COB (2009)

Para tornar realidade o sonho do Rio de Janeiro de ser a sede dos Jogos, autoridades governamentais, empresários, esportistas e representantes da sociedade uniram forças e deixaram-se contagiar pelo clima da cidade e pela

oportunidade de fazer dela a tradução perfeita do esporte, da saúde, do respeito às diferenças, do *fair play* e da paz entre os povos (COB, 2009).

4.6 A Candidatura

No início de 2001, o Governo Federal, por meio do Ministério do Esporte e Turismo, contratou junto à Fundação Getúlio Vargas, um estudo de viabilidade de organização de Jogos Pan-americanos e Olímpicos no Rio de Janeiro. Esse estudo viria a ser à base do projeto de candidatura (COB, 2009).

A apresentação oficial da candidatura foi formalizada em agosto de 2001, na XXXIX Assembléia Geral da ODEPA, realizada na cidade de Santo Domingo, na República Dominicana. O Prefeito da cidade, Cesar Maia, e o Presidente do Comitê Olímpico Brasileiro, Carlos Arthur Nuzman, entregaram carta dirigida à ODEPA, na qual manifestavam a intenção do Rio de Janeiro de receber o evento (COB, 2009).

No documento, destacaram que a competição seria “motivo de orgulho e de satisfação para todo o povo brasileiro e, especialmente, o do Rio de Janeiro” e já se comprometiam a cumprir as determinações previstas no estatuto da organização referentes a itens como: cooperação com federações e entidades esportivas de todas as Américas, obediência aos regulamentos técnicos, critérios para instalação de áreas de competição, dos centros de imprensa e da Vila Pan-americana (COB, 2009).

A ODEPA, em abril de 2002, depois de ter em mãos cartas oficiais dos Governos Federal, Estadual, Municipal e do Comitê Olímpico Brasileiro confirmando o comprometimento de todos com os Jogos, anunciou a homologação da candidatura do Rio de Janeiro. Este fato cercou de êxito o enorme esforço que estava sendo conduzido pelo Comitê de Candidatura, liderado pelo COB – por meio de seu Presidente, Carlos Arthur Nuzman, e do Diretor de Relações Internacionais, Carlos Roberto Osório –, com o decisivo apoio da Prefeitura do Rio de Janeiro, por meio do empenho pessoal do Prefeito Cesar Maia e da coordenação do então Secretário Municipal de Esporte e Lazer, Ruy Cezar Miranda Reis (COB, 2009).

Na ocasião, foi apresentado o dossiê de candidatura com o detalhamento de todo o projeto dos Jogos. Este documento foi elaborado e desenvolvido com o apoio da Fundação Getúlio Vargas, que havia sido novamente contratada, desta vez pela Prefeitura do Rio de Janeiro. Conforme descrito no dossiê, o principal objetivo era promover um evento de alto nível – cujas instalações ficassem como um legado para a população e o esporte brasileiro – e proporcionar ao espectador uma moderna e inédita experiência. Havia também o desejo de promover uma maior integração das Américas e de garantir que os Jogos tivessem alcance mundial (COB, 2009).

Na disputa pela sede dos Jogos, o Rio de Janeiro teve como concorrente direta a cidade norte-americana de *San Antonio*, no Texas. Os pontos positivos do Rio de Janeiro foram ressaltados durante todo o tempo e a campanha da cidade não foi baseada, em momento algum, em ataques ou comparações com a candidata adversária (COB, 2009).

Houve pleno empenho em atender os pré-requisitos fixados pela ODEPA e apresentar inovações. Entre as principais bandeiras da candidatura do Rio de Janeiro, os grandes destaques foram à inédita proposta de promoção dos Jogos Parapan-americanos na seqüência dos Pan-americanos e o comprometimento de custear a vinda ao Brasil de atletas de todas as delegações participantes dos Jogos Pan-americanos.

O Rio de Janeiro ainda tinha a seu favor o fato de poder acolher todas as competições no perímetro da cidade. As fabulosas características naturais permitiam a construção de um projeto com instalações esportivas próximas umas das outras e recepção de todos os atletas na mesma vila, tornando realidade o princípio de conagraçamento dos Jogos (COB, 2009).

Conforme previsto nos estatutos da ODEPA, a escolha da cidade-sede se daria em votação direta, na XL Assembléia Geral da entidade, e aquela candidata que recebesse a maioria simples dos votos dos representantes dos 42 Comitês Olímpicos Nacionais filiados à Organização teria o direito e a honra de receber as competições (COB, 2009).

A votação foi realizada em 24 de agosto de 2002 na Cidade do México e cercada de grande expectativa. No pleito, votaram todos os membros, isto é os 42 representantes máximos dos Comitês Olímpicos Nacionais, cabendo aos países que já haviam sediado os Jogos o direito a voto duplo (COB, 2009).

A cidade do Rio de Janeiro obteve uma votação histórica: 30 a 21. Marcada pela estratégia profissional, apoiada por vídeos com imagens da cidade e tomadas do projeto que chegaram a emocionar os presentes, a campanha carioca convenceu a maioria dos eleitores dos 42 países, que representaram ao todo 51 votos (COB, 2009).

4.7 O comitê organizador

Em setembro de 2002 o Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos (CO-RIO) foi instituído como uma entidade civil, sem fins lucrativos, nos moldes de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), com prazo determinado de funcionamento e poderes para estabelecer convênios com as esferas governamentais e entidades privadas. Sua principal responsabilidade foi à organização dos Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos, incluindo planejamento, implantação e operação de todas as atividades diretamente relacionadas aos dois eventos do Rio 2007 (COB, 2009).

A estrutura e a forma de funcionamento do Comitê Organizador seguiram rigorosamente o estabelecido no Estatuto da Organização Desportiva Pan-americana (ODEPA), na Carta Olímpica e no contrato de sede dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, firmado entre a ODEPA, o Comitê Olímpico Brasileiro e a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com o apoio da União Federal. Na divisão de atribuições, coube aos poderes públicos a responsabilidade direta pela execução de todos os investimentos em infra-estrutura necessários para a realização dos Jogos, incluindo construção e reforma das instalações esportivas (COB, 2009).

Ao CO-RIO coube a responsabilidade de fornecer as especificações técnicas para a realização das obras e para as contratações de serviços, bem como realizar o acompanhamento para o devido cumprimento das normativas internacionais (COB, 2009).

No final de 2002, o CO-RIO anunciou, juntamente com o COB e parceiros governamentais, o lançamento do hotsite dos Jogos na internet (www.rio2007.org.br). Apresentado em três idiomas – português, espanhol e inglês –, o site foi criado com a finalidade de abrir um canal de comunicação e oferecer informações aos diversos públicos interessados no grande evento pan-americano (COB, 2009).

Em 2002, ocorreram eleições para presidente da república e governadores. Em 2003, o País passou a ser liderado pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e foram revistos e ampliados os acordos para a participação da União na organização dos Jogos. No governo do Estado do Rio de Janeiro também houve mudança, com a posse da Governadora Rosinha Garotinho. O Conselho Executivo do CO-RIO começou, então, a discussão para a contratação de consultoria especializada, com opção por aquela que pudesse oferecer o que havia de mais moderno e atual em relação à realização de megaeventos esportivos (COB, 2009).

4.8 Os participantes do projeto

Um projeto da importância dos Jogos Pan-americanos pressupõe a participação de várias entidades, empresas e órgãos governamentais. Os XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 tiveram a participação das três esferas de governo (federal, estadual e municipal) com diversos órgãos, patrocinadores, fornecedores, apoiadores, concessionários, consultorias nacionais e internacionais, o próprio CO-RIO e parceiros. Os participantes do projeto estão identificados no anexo A deste documento.

4.9 O modelo de planejamento utilizado

A experiência mais destacada, em 2002, era a da equipe que tinha realizado com amplo sucesso os Jogos Olímpicos de Sidney 2000, cujo modelo de organização havia se tornado paradigma internacional. A *MI Associates PTY*, empresa australiana formada pelos principais executivos que participaram da direção dos Jogos Olímpicos na Austrália foi escolhida para prestar consultoria para o CO-RIO (COB, 2009).

O planejamento de cada passo foi fundamental para que os Jogos realmente acontecessem dentro do previsto. Neste sentido, com a concordância de todas as partes integrantes do CO-RIO, a empresa *MI Associates* foi contratada pela Prefeitura do Rio, em 2003. Ela tinha, à frente, o chefe executivo de operações dos Jogos Olímpicos de Sidney 2000, *Jim Sloman*, líder da equipe que faria a transferência de conhecimento, auxiliando diretamente na montagem dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 (COB, 2009).

Em meados de 2003, o CO-RIO enviou um grupo de aproximadamente 30 observadores, incluindo representantes dos três níveis de governo, para os XIV Jogos Pan-americanos *Santo Domingo 2003*, com a incumbência de apurar tudo o que, em suas respectivas áreas de atuação, pudesse ser relevante e contribuísse para a organização do Rio 2007 (COB, 2009).

Na volta ao Brasil, a equipe de observadores do CO-RIO teve de classificar todas as informações colhidas em *Santo Domingo* de acordo com as recomendações dos especialistas da *MI Associates* (COB, 2009).

A principal contribuição da *MI Associates* foi, sem dúvida, relativa à metodologia de trabalho, com aporte de informação, modelos e das melhores práticas internacionais (COB, 2009).

A *MI Associates* acompanhou o CO-RIO em todas as suas fases de atuação, partindo de um Plano Diretor (*MasterPlan*). Foi prevista a necessidade da contratação de consultorias adicionais ao longo do desenvolvimento das operações dos Jogos, para atendimento de áreas específicas, especialmente tecnologia, imprensa e transportes. Isso sem falar na segurança, que contou com a consultoria

internacional da IR – *Intelligent Risks PTY Ltd.* (IR), tornando-se um dos pontos de maior destaque do evento (COB, 2009).

A adoção de Parâmetros Olímpicos de trabalho colocou os Jogos Rio 2007 num caminho inédito, até então nunca trilhado em edições pan-americanas. As diferenças em relação aos eventos anteriores estavam bem marcadas já no início, a começar pela estrutura do próprio Comitê Organizador dos Jogos (COB, 2009).

O CO-RIO foi montado em bases semelhantes às adotadas para o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Sidney 2000, contando com 57 Áreas Funcionais (AFs) e 12 Gerências Gerais, isto é, departamentos responsáveis pela geração de infra-estrutura, entrega de serviços e atendimento de clientes específicos, funcionando tal como uma empresa (COB, 2009).

Na primeira fase de planejamento, foi realizado o planejamento básico, com foco na revisão completa do projeto de candidatura, na criação e documentação inicial de um orçamento geral dos Jogos e no cronograma principal, o Plano Diretor (*Master Plan*) e a primeira versão do programa esportivo dos Jogos. Durante o processo de planejamento básico. O CO-RIO e seus parceiros governamentais decidiram alterar o projeto de candidatura, substancialmente, com o objetivo de elevar o padrão de organização ao Nível Olímpico. O CO-RIO não assumiria qualquer tipo de responsabilidade pela execução do conjunto de obras necessário para a realização dos Jogos. Ao Comitê caberia informar as exigências e especificações técnicas de modo que os Governos Municipal, Estadual e Federal assumissem o compromisso de executar as obras que, mais tarde, seriam homologadas pelas Federações Internacionais de cada um dos esportes constantes no programa dos Jogos (COB, 2009).

As instalações esportivas foram agrupadas por regiões, nos chamados clusters. Eram quatro ao todo: Maracanã, Pão de Açúcar, Deodoro e Barra. Um dos grandes diferenciais do Rio em relação a outras cidades das Américas, que anteriormente haviam recebido os Jogos Pan-americanos, foi o fato de oferecer aos atletas a possibilidade de competir em instalações situadas nos limites urbanos da

cidade, próximas umas das outras e da Vila Pan-americana, localizadas num raio máximo de 25 quilômetros da vila (COB, 2009).

Os principais locais escolhidos para receber as competições dos Jogos estavam concentrados no bairro da Barra da Tijuca (COB, 2009).

O objetivo traçado pelo CO-RIO e seus parceiros governamentais para todos os investimentos em instalações esportivas era legar ao Rio de Janeiro e ao Brasil um conjunto de equipamentos de Padrão Olímpico que garantiria centralidade esportiva à cidade e ao País, além de uma base sólida para o desenvolvimento e crescimento do esporte brasileiro. Com isso, também se caminhava na consolidação de condições para a organização futura dos Jogos Olímpicos no Brasil (COB, 2009).



Figura 9 - Principais Estágios de Planejamento

Fonte: COB (2009)

A figura 9 apresenta os principais estágios do planejamento dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007. Os estágios estão separados por fases, com seus respectivos objetivos.

O Planejamento Estratégico englobava, por parte das Áreas Funcionais: a definição dos seus limites de atuação e da plataforma para ações futuras; o início da integração das áreas e o orçamento mais detalhado dos Jogos, bem como o método para distribuição de recursos; definição das relações internas e externas; e mapeamento das decisões a serem tomadas a médio e longo prazo (COB, 2009). O foco central dessa fase era buscar respostas para a pergunta “o que fazer?”.

Como frutos diretos das metas de planejamento, diversos convênios de cooperação com os entes governamentais foram assinados, prevendo desde a realização de obras ou adoção de instrumentos legais que as viabilizasse, até a contratação de pessoal e compras de materiais e equipamentos esportivos (COB, 2009).

Em 2004, o CO-RIO enviou um grupo de observadores para os Jogos Olímpicos realizados em Atenas, na Grécia. Pela primeira vez na história, organizadores de Jogos Pan-americanos se credenciavam para observar oficialmente os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos e o fruto desse trabalho foi fundamental para que pudesse ser mais bem delineado o planejamento estratégico do Rio 2007 (COB, 2009).

A figura 10 apresenta o processo de planejamento integrado dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007. O modelo de planejamento integrado utilizado foi proposto pela consultoria *MI Associates*, o qual o CO-RIO adotou por entender que seria o melhor para o evento.

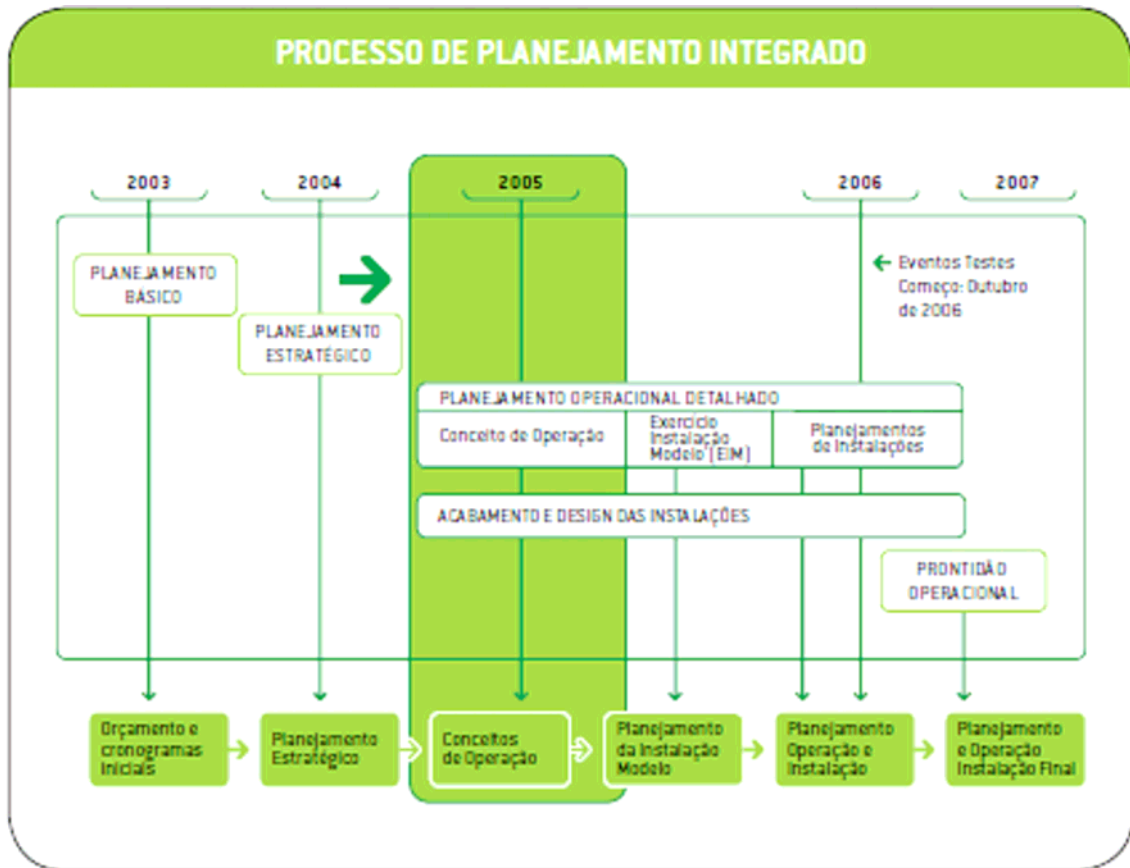


Figura 10 - Processo de Planejamento Integrado

Fonte: COB (2009)

Em novembro de 2004, o CO-RIO iniciou uma nova fase do planejamento, que passaria de estratégico a operacional. Para marcar e preparar as ações desta nova etapa foi realizado o Seminário de Planejamento Operacional. A questão que se colocava naquele novo momento era: “como fazer?”. O líder da equipe da *MI Associates* que trabalhou diretamente na orientação do Planejamento Operacional, *John Quayle*, destacou, no seminário, a importância da fase que estava por começar. “No planejamento estratégico, decidiu-se o que vai ser feito. Nesta nova fase, de planejamento operacional, vai se decidir como fazer, de que forma fazer, com que recursos”. Esta fase será muito importante, porque questões fundamentais serão resolvidas (COB, 2009).

A partir de 2005, as Gerências Gerais e suas AFs foram divididas em dois grupos: corporativo e operacional, comandados pelos Subsecretários-Gerais. A Secretaria-Geral do CO-RIO manteve a Coordenação direta das relações com a

imprensa, administração jurídica, relações institucionais, relações internacionais e área de gerenciamento do projeto (COB, 2009).

A figura 11 apresenta o organograma do CO-RIO durante os Jogos. Ao longo das fases do projeto o organograma foi sendo alterado para refletir a estrutura hierárquica do comitê. O organograma, mais detalhado, do CO-RIO durante os Jogos está exposto no anexo C deste documento.

Erro! Vínculo não válido.

Figura 11 - Organograma Macro do CO-RIO durante os Jogos

Fonte: COB (2009)

As Áreas Funcionais corporativas abrangiam planejamento, controle e administração do evento, atuando nos segmentos de administração e recursos humanos, finanças, governança corporativa e marketing (COB, 2009).

As Áreas Funcionais operacionais receberam missões estratégicas voltadas à operação dos Jogos. Tinham o suporte das AFs corporativas e suas atribuições estavam ligadas às operações de esporte e todas as demais atividades relacionadas à execução do evento, abrangendo desde a realização das competições propriamente ditas, até o fornecimento de recursos de logística e infra-estrutura, tecnologia, credenciamento, transporte, acomodações, entre outros. Também coube à área operacional a coordenação do Centro Principal de Operações (MOC) durante os Jogos (COB, 2009).

Nos primeiros meses de 2005, a equipe do CO-RIO concluiu a implementação do planejamento estratégico e passou à prática do planejamento operacional, pensando amplamente sobre cada uma das Áreas Funcionais, bem como sobre as instalações, de modo a fazer a conceituação operacional e poder encontrar a melhor forma de dar contornos práticos aos trabalhos que fariam os Jogos acontecerem de fato (COB, 2009).

Em julho de 2005, o Seminário de Planejamento das Instalações reuniu a equipe do CO-RIO – coordenadores de todas as AFs, consultores internacionais,

colaboradores do COB e representantes das três esferas de governo. O evento funcionou como introdução ao Exercício de Instalação Modelo (EIM), que seria um dos pontos altos desta fase de planejamento (COB, 2009).

Exercício de Instalação Modelo serviu para balizar as políticas e procedimentos de operações das instalações, bem como a definição das plantas operacionais e necessidades dos itens de tecnologia e mobiliário, da estrutura de gerenciamento e da rotina da instalação. A instalação modelo escolhida foi o Riocentro, a mais complexa dos Jogos, que receberia as competições de 12 esportes, além do MPC e do IBC. Após a conclusão do exercício, foi produzido o Manual de Operações do Riocentro, além de documentação genérica para que o mesmo processo pudesse ser replicado em todas as demais instalações, de competição e de não-competição (COB, 2009).

Estiveram envolvidos no Exercício de Instalação Modelo representantes de todas as áreas de operações do CO-RIO, entre elas Instalações e Projetos, Esportes, Serviços Médicos, Tecnologia, Alimentação, Bilheteria, Serviços ao Espectador, Transportes, Segurança, Credenciamento e Imprensa. Juntaram-se a eles os técnicos da Prefeitura do Rio, proprietária do Riocentro (COB, 2009).

Para cada grupo de instalações foi criada uma equipe específica. Desta forma, o Comitê Organizador, pouco a pouco, deixou de ter como orientação principal de trabalho cada uma de suas Áreas Funcionais (esportes, transporte, credenciamento, segurança, etc) para começar a atuar no âmbito de cada instalação (Riocentro, Estádio João Havelange, Complexo Esportivo do Maracanã, Vila Pan-americana, etc). Isto significava que a equipe do CO-RIO começava a aplicar os conceitos de operação nos diversos locais de competição e não-competição do Rio 2007 (COB, 2009).

A idéia era permitir que, em meados de 2006, as equipes se desdobrassem, de forma a iniciarem uma evolução em suas respectivas especialidades, se multiplicando até o começo de 2007, ano de realização dos Jogos (COB, 2009).

Este modelo matricial de organização visava prioritariamente permitir a criação de uma dupla checagem das condições de operação: tanto pelo responsável por cada instalação quanto pelo responsável por cada uma das Áreas Funcionais. “Desta forma, a operação durante os Jogos estará resguardada pela existência do ‘reporte duplo’, que permite a checagem redobrada dos padrões estabelecidos durante a fase de planejamento”, comentou Carlos Roberto Osório, Secretário-Geral do Rio 2007. Em outras palavras, significava que cada integrante da equipe do CO-RIO nas instalações passava a ter que se reportar em duas frentes: na gerência operacional da instalação e em sua Área Funcional original, seguindo o modelo adotado na organização dos Jogos Olímpicos (COB, 2009).

Foram trabalhados, na seqüência do EIM, as plantas detalhadas e os planejamentos operacionais das instalações previstas para a praia de Copacabana, além do Complexo do Maracanã, do Complexo de Deodoro, as instalações da Lagoa Rodrigo de Freitas, Cidade do Rock, Vila Pan-americana, Marina da Glória, Morro do Outeiro, Parque do Flamengo e Clube Marapendi (COB, 2009).

Em fevereiro de 2006, o Comitê Organizador do Rio 2007 concluiu o Planejamento Operacional de boa parte das instalações dos Jogos. Foram finalizados diversos layouts arquitetônicos, formulados os manuais operacionais e verificados os seus respectivos impactos sobre as operações dos Jogos (COB, 2009).

Para prosseguir de forma eficiente na trajetória de planejamento, com noções realmente práticas e relativas a todos os aspectos envolvidos na promoção de uma competição multi-esportiva semelhante em número de participantes aos Jogos Pan-americanos, foi fundamental a participação de um grupo do CO-RIO nos Jogos da Comunidade Britânica (*Commonwealth Games* 2006), promovidos em Melbourne, na Austrália (COB, 2009).

O evento foi realizado em março de 2006 e acolheu dois grupos do Rio 2007. Um deles era composto por Observadores Oficiais – especialistas das áreas de Instalações, Serviços dos Jogos, Segurança, Operações da Vila e para o Centro Principal de Operações – e permaneceu por 15 dias em campo, conhecendo mais a

fundo as operações dos Jogos relativas aos seus segmentos específicos. O segundo grupo foi constituído por sete gerentes do CO-RIO, das áreas de transporte, logística, telecomunicações e tecnologia, operações, alimentação, recursos humanos e credenciamento. Durante 30 dias, esses técnicos foram admitidos na estrutura principal de *Melbourne* 2006 e tiveram a chance de realmente trabalhar no evento, colhendo vivências únicas que, mais adiante, seriam aproveitadas e adaptadas para o Rio 2007. Representantes da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) também foram à Austrália e puderam acompanhar ações e operações específicas da área de segurança. A experiência rendeu documentos, apresentações e uma série de materiais que, em médio prazo, se revelaram extremamente úteis na organização da edição pan-americana que seria realizada no Brasil (COB, 2009).

Enquanto parte do time esteve em *Melbourne*, todos os departamentos do CO-RIO iniciaram, em março de 2006, as revisões de seus orçamentos e da estrutura de pessoal a ser empregada nas operações. O Planejamento Operacional sofreu sua primeira revisão interna. No mesmo período, o CO-RIO seguiu entregando aos parceiros governamentais os projetos básicos e as especificações técnicas de programas e ações que eram da responsabilidade de cada ente envolvido, com destaque para a conclusão e entrega da documentação referente às instalações temporárias, a cargo do Governo Federal e da Prefeitura, e a conclusão da documentação referente às intervenções na Lagoa Rodrigo de Freitas, tarefa do Governo do Estado do Rio de Janeiro. O passo seguinte incluiu o detalhamento do planejamento operacional do Estádio João Havelange e do Complexo Esportivo Miécimo da Silva, instalações de responsabilidade da Prefeitura do Rio. Além de pensar na melhor forma de otimizar a utilização desses espaços, também já se cogitava qual seria a maneira mais eficiente de programação do funcionamento do Hotel Oficial dos Jogos. O bom andamento das atividades permitiu que, a esta altura, a Gerência de Projetos do CO-RIO realizasse entrevistas com os integrantes das Áreas Funcionais, com o objetivo de atualizar o *Master Plan* e, em alguns casos, até de reestruturar as atividades e as principais entregas (COB, 2009).

Em junho de 2006, a sede do CO-RIO foi transferida do centro do Rio para a Barra da Tijuca, passando a ocupar, com o Comitê Olímpico Brasileiro, um prédio

com quatro andares e quatro mil metros quadrados de área útil. A mudança ajudou imensamente na integração das Áreas Funcionais do CO-RIO. As Áreas Funcionais, logo após a mudança, iniciaram as revisões periódicas do planejamento, com avaliação crítica das atividades por meio do Informe Mensal de Avanço (IMA) do Plano Diretor (*MasterPlan*), para controle do andamento das ações. Os fóruns de tomada de decisão, coordenados pela equipe de Planejamento Central, continuaram a ser realizados semanalmente, e atividades pendentes ou em atraso começaram a ser mais facilmente identificadas, para serem constantemente checadas e monitoradas (COB, 2009).

No segundo semestre de 2006, houve um crescimento expressivo do volume de trabalho. Em todas as Áreas Funcionais foram alinhavadas as necessidades relativas à equipe, qualificação de pessoal e tecnologia, o que gerou a composição de um minucioso plano de ação para cada área (COB, 2009).

No seminário de planejamento realizado no segundo semestre de 2006 foi discutido, além da fase final de planejamento de instalações, a pauta relativa à agenda de trabalho do Comitê Organizador dos Jogos até a abertura do Rio 2007 e à definição das últimas metas e objetivos de organização, com uma revisão da estrutura do próprio Comitê e o estabelecimento de novos fóruns de tomada de decisão. Um dos assuntos tratados com maior destaque foi o plano de estruturação e funcionamento do Centro Principal de Operações (MOC, sigla em inglês para *Main Operation Center*), que viria a ser o “QG”, isto é, o núcleo de comando, controle e comunicações dos Jogos Rio 2007. A instalação do MOC ocorreria quase um ano mais tarde, mas já era possível antecipar sua importância e preparar o espírito da equipe para absorver, o mais rapidamente possível, as funções do Centro e sua necessidade em receber dados e informações formatados e de qualidade (COB, 2009).

Em setembro de 2006, por meio da equipe de Planejamento Central, o CO-RIO deu a largada no processo de “venuização”, uma palavra adaptada do termo em inglês e que indicava uma fase de transição para as equipes operacionais das instalações, com mudança dos locais de trabalho dos colaboradores do CO-RIO. O Comitê passava por uma transição completa, deixando a tradicional estrutura de

Áreas Funcionais para assumir uma organização com times de instalação. Desta forma, ocorria uma guinada, com o eixo de atenção sendo deslocado para as equipes das instalações compostas por representantes das diversas Áreas Funcionais que assumiriam uma função operacional durante os Jogos. A primeira fase do processo de “venuização” foi cumprida com sucesso. O layout da sede do CO-RIO foi alterado para agrupar as lideranças das recém-criadas equipes de regiões dos Jogos (*clusters*) e os comandos das Áreas Funcionais. Desta forma, o foco de trabalho passou a ocorrer na operação de cada uma das instalações. A segunda fase do processo de “venuização” seria implementada em janeiro de 2007, a seis meses da abertura dos Jogos (COB, 2009).

No início de 2007, o CO-RIO começou a contar com reforços na equipe, com aumento acelerado do número de profissionais, mês a mês, até a entrega dos Jogos. Era preciso dispor de energia extra para chegar ao Rio 2007, entendida não só como aumento natural no quadro de funcionários, mas também como aporte de recursos. Neste sentido, foi fundamental a assinatura da Matriz de Responsabilidades dos Jogos pelos representantes dos três níveis de governo (COB, 2009).

Os entes governamentais redefiniram suas atribuições no que se referia ao custeio e manutenção dos Jogos, com o Governo Federal assumindo novos compromissos especialmente voltados para a contratação de pessoal e serviços. De sua parte, o governo do Estado e a Prefeitura do Rio de Janeiro ratificaram seus compromissos, também realizando aportes para viabilizar as últimas contratações previstas para a organização dos Jogos. “Foi o que nos garantiu a tranquilidade necessária para concluir os trabalhos e chegar, finalmente, aos Jogos. Nossa equipe era menor do que aquela prevista no plano original do Rio 2007. Mas os Jogos tiveram um caráter tão extraordinariamente relevante e agregador que nenhum de nossos colaboradores poupou esforços para fazer acontecer o sonho do Rio 2007”, frisou o Presidente do CO-RIO, Carlos Arthur Nuzman (COB, 2009).

O CO-RIO realizou em janeiro de 2007 uma avaliação completa do Planejamento dos Jogos (*Gap Analysis*), buscando aumentar o rendimento da organização, elevar a sinergia entre as áreas e alavancar plenamente os recursos

disponíveis. O resultado foi à utilização de uma estrutura operacional que alcançou índices de produtividade por funcionário sem precedentes na organização de megaeventos multi-esportivos internacionais. Nos primeiros dois meses de 2007, a equipe do CO-RIO recebeu aproximadamente 400 novos profissionais (COB, 2009).

Os Eventos-testes foram competições realizadas nos próprios locais onde seriam disputadas as provas dos Jogos Pan-americanos. Esses eventos foram ferramentas importantes para avaliar as condições dos locais de competição e os equipamentos; treinar e capacitar o pessoal técnico; e desenvolver os sistemas de funcionamento dos locais com áreas correlatas, como hospedagem, segurança, transporte e marketing. As principais provas foram: o Mundial de Pentatlo Moderno, competição militar que marcou a inauguração do Complexo Esportivo de Deodoro; o Desafio Internacional de Handebol, no Riocentro; o Desafio Internacional de Voleibol no ginásio do Maracanãzinho; e o evento Ginástico de Gala na Arena Olímpica do Rio (COB, 2009). A figura 12 apresenta o calendário de eventos-testes utilizado pelo CO-RIO.

CALENDÁRIO DE EVENTOS-TESTES EM 2007			
Data	Modalidade	Evento	Local
Abril	Remo	Desafio Internacional	Estádio de Remo da Lagoa
Maio	Pentatlo Moderno	Campeonato Mundial Militar	Complexo Esportivo de Deodoro
Junho	Futebol	Campeonato Brasileiro	Estádio João Havelange
	Handebol	Desafio Internacional	Riocentro
	Voleibol	Desafio Internacional	Ginásio do Maracanãzinho
Julho	Ginástica Artística, Rítmica e de Trampolim	Ginástica de Gala	Arena Olímpica do Rio
	Natação, Nado Sincronizado e Saltos Ornamentais	Apresentação para Convidados	Parque Aquático Maria Lenk
	Vôlei de Praia	Desafio Nacional	Arena de Copacabana
	Ciclismo	Apresentação para Convidados	Velódromo da Barra

Figura 12 - Calendário de Eventos-testes de 2007

Fonte: COB (2009)

Ao longo de todo o primeiro semestre de 2007, todas as Áreas Funcionais se ocuparam com ajustes finos e se prepararam para estar a postos na próxima marca-chave do planejamento: o teste de prontidão do Centro Principal de Operações (MOC). O MOC começou a operar oficialmente no dia 27 de junho, mas antes de iniciar os trabalhos foi testado em suas funções. Do MOC saíram às decisões que permitiram à direção executiva do Rio 2007 conduzir os Jogos com máxima

eficiência, lidando com situações de porte e importância variados. O teste de prontidão operacional, num momento inicial, foi tratado de forma teórica, num seminário específico sobre o assunto. Mais adiante, assumiu a forma de um exercício prático, que foi realizado durante 30 horas ininterruptas, período no qual foram simuladas as mais diversas situações, considerando um cenário de pleno andamento dos Jogos. Pela primeira vez, este tipo de exercício foi realizado em Jogos Pan-americanos (COB, 2009).

Ao todo, 75 pessoas trabalhavam no MOC, em revezamento por turnos. Além dos diretores e da equipe de planejamento geral, as AFs de Instalações, Serviços ao Espectador, Força de Trabalho, Gerência Operacional das Instalações, Serviços do Esporte, Serviços dos Jogos, Relações com a Imprensa, Tecnologia e Tráfego e Transporte fizeram parte da estrutura. Também participaram do MOC agências externas, representando o poder público, como Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Secretaria-Executiva do Comitê de Gestão do Governo Federal para os Jogos Rio 2007 (SEPAN), Operações da Cidade (da Prefeitura do Rio de Janeiro), Companhia de Engenharia de Tráfego – CET-RIO, Secretaria Especial Rio 2007 do Município do Rio de Janeiro, Secretaria Estadual de Esportes e Instituto Nacional de Meteorologia (COB, 2009).

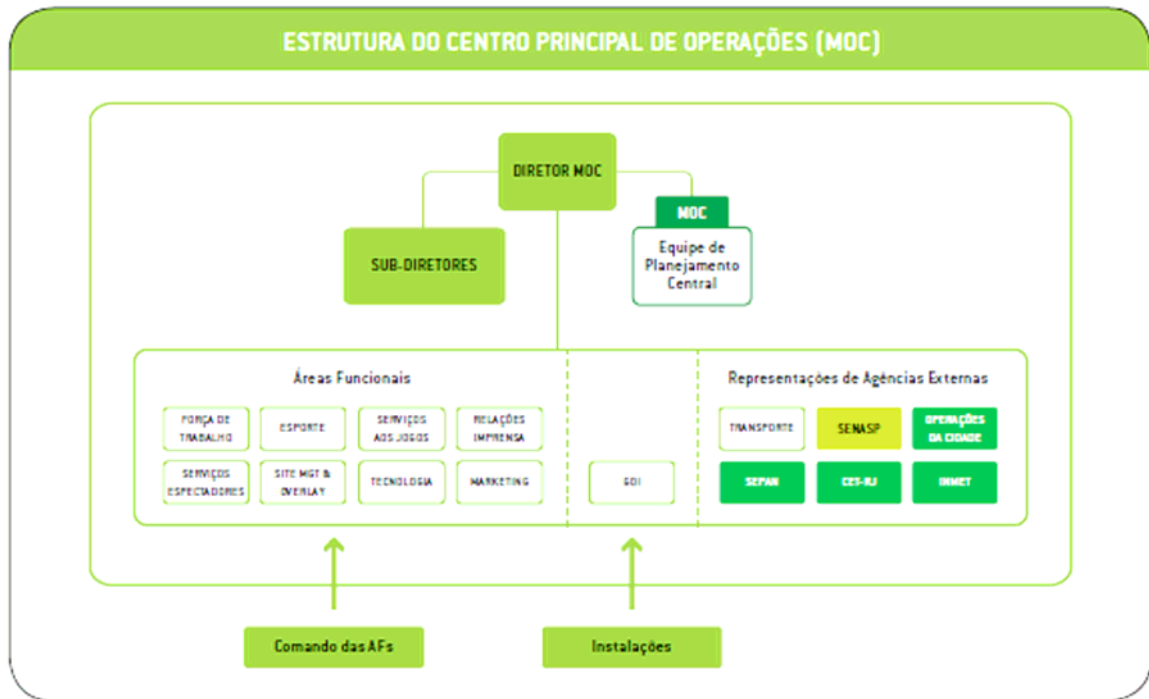


Figura 13 - Estrutura do Centro Principal de Operações dos Jogos

Fonte: COB (2009)

O Centro Principal de Operações dos Jogos (MOC) foi composto conforme demonstra a figura 13. A estrutura de comando e controle do MOC tinha a figura de um diretor e representantes de todas as áreas funcionais do CO-RIO e das agências governamentais participantes do projeto.

A expectativa era de que, durante os Jogos, todos os casos chegassem ao conhecimento do MOC, mas que a maioria deles fosse solucionada na própria instalação esportiva. Apenas os casos de maior complexidade, que envolvessem diretamente a organização dos Jogos, deveriam ser dirigidos para o Centro Principal de Operações. De acordo com o conceito operacional adotado pelo CO-RIO, haveria substancial delegação de autoridade ao comando das instalações, fazendo com que a maioria das decisões fosse tomada na ponta, com total rapidez e agilidade (COB, 2009).

Três componentes do planejamento dos Jogos – segurança, tecnologia e transportes – mereceram atenção extra do CO-RIO, compondo um capítulo à parte na história do Rio 2007. Além de absorver as orientações da MI Associates, que auxiliou no planejamento global dos Jogos Pan-americanos, o Rio 2007 contou com

os serviços de outras empresas internacionais, que ajudaram na definição do Perfil Olímpico do evento (COB, 2009).

A área funcional Gerência de Projetos trabalhou para entregar o Rio 2007 de acordo com escopo, cronograma e níveis de serviço planejados pelo CO-RIO. Foi a responsável pelo monitoramento de todas as outras AFs, cobrando prazos e execução das tarefas previstas. A tabela 5 apresenta alguns números da AF Gerência de Projeto.

Tabela 5 - Alguns números de gerência de projeto do Rio 2007

Alguns números de gerência de projeto
6.000 atividades monitoradas;
1.852 atividades-interface;
60 licitações monitoradas;
18 permutas.

Fonte: COB (2009)

A área de Recursos Humanos Corporativo teve a responsabilidade de administrar o quadro de colaboradores. Isso incluía os processos contratação, treinamentos e eventos da Força de Trabalho do Rio 2007. Um complexo processo de levantamento das necessidades de pessoal de cada AF teve de ser implementado, acrescentando a definição do perfil dos profissionais a serem contratados (COB, 2009). A tabela 6 apresenta alguns números de planejamento e gerenciamento da força de trabalho do rio 2007.

Tabela 6 - Números de planejamento e gerenciamento da força de trabalho

ALGUNS NÚMEROS DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
Elaboração dos Planos de Trabalho que geraram 74 Convênios
52 pelo Governo Federal;
5 pelo Governo Estadual;
17 pelo Governo Municipal.

Fonte: COB (2009)

O RH Corporativo foi responsável por gerir a relação trabalhista e os direitos correspondentes (plano de saúde e odontológico e vales-transporte e restaurante) e fornecer aos colaboradores todo o respaldo possível para que eles exercessem, com satisfação e segurança, os afazeres que tinham nos Jogos Pan-americanos. Um dos grandes resultados alcançados foi à obtenção de índices baixíssimos de *turn-over* de pessoal durante todo o período, comprovando a eficácia das estratégias desenvolvidas pelo CO-RIO para a área de recursos humanos. A desmobilização dos colaboradores do CO-RIO se deu com um processo gradativo de desligamento em massa, com rescisão, exames médicos, homologações, baixa de todos os benefícios oferecidos e ainda distribuição dos diplomas e das medalhas de participação para toda a equipe (COB, 2009). A tabela 7 apresenta alguns números da área funcional RH Corporativo, a respeito de admissões de colaboradores feitas pelo comitê organizador dos Jogos.

Tabela 7 - Números do RH Corporativo do CO-RIO

ALGUNS NÚMEROS DE RH CORPORATIVO	
Total de admissões feitas pelo CO-RIO, no período entre 2004 a 2006	
Ano	Admissões
2004	42
2005	61
2006	110
2007	1472
Admissões, mês a mês, no período entre jan/07 e jul/07	
Mês	Admissões
Janeiro	66
Fevereiro	90
Março	204
Abril	237
Maio	315
Junho	456
Julho	104

Fonte: COB (2009)

4.10 Participação governamental

Depois de oficializada a vitória da capital carioca, houve uma fase de trabalho institucional, com a constituição do Comitê Organizador dos Jogos. Os três níveis de governo começaram a se articular para planejar e implementar as estruturas públicas necessárias para a organização do evento. Com formatos e cronogramas de trabalho distintos, Município, Estado e União criaram organismos específicos para interagir com o Comitê Organizador e coordenar suas ações voltadas para os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007 (COB, 2009).

Em maio de 2005, por meio do decreto nº 25.348 (09/05/2005), o Prefeito Cesar Maia criou a Secretaria Especial Rio 2007 – SERIO 2007 – com o propósito de assumir, no âmbito do município, a responsabilidade pela realização dos XV Jogos Pan-americanos e dos III Jogos Parapan-americanos. Couberam à nova secretaria, tarefas relacionadas com a preparação da cidade, bem como o gerenciamento e coordenação das ações relacionadas com a construção dos equipamentos esportivos, adequação da infra-estrutura urbana e demais necessidades logísticas (COB, 2009).

Governo do Estado começou sua atuação no Rio 2007 mobilizando parte da equipe da Secretaria de Estado de Esportes para assumir funções e responsabilidades relacionadas aos Jogos (COB, 2009).

O Governador Sérgio Cabral assinou em 2007, já nos primeiros dias de governo, um decreto que criou uma Força-Tarefa Estadual para coordenação dos órgãos e entidades da administração do Estado, direta e indiretamente envolvidos na organização do Rio 2007 (COB, 2009).

A Força-Tarefa foi coordenada pela Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer (SETE) e integrada por 17 órgãos estaduais – entre eles as secretarias da Casa Civil; de Obras; do Meio-Ambiente; de Segurança; de Educação; de Fazenda; de Saúde e Defesa Civil; de Transportes; de Trabalho; de Planejamento e Gestão; de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços; Subsecretaria de Comunicação Social; Procuradoria Geral do Estado; Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro (EMOP); Companhia de Turismo do Estado do Rio de

Janeiro (TurisRio) e Superintendência de Desporto do Estado Rio de Janeiro (Suderj) (COB, 2009).

O Presidente da República criou, em 18 de julho de 2003, por meio de decreto, o Comitê de Gestão das Ações Governamentais nos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, com a função de organizar as iniciativas do governo federal e fazer cumprir as responsabilidades assumidas pela União, relativas à realização do evento. A partir de 2005, a tarefa executiva do Comitê ficou a cargo da Secretaria Executiva do Comitê de Gestão (SEPAN), vinculada ao Ministério do Esporte e instituída com a atribuição de coordenar as ações federais (COB, 2009).

Foram envolvidos nas diversas etapas de preparação dos Jogos 21 Ministérios, além de empresas, autarquias e agências da administração federal. A Casa Civil teve papel determinante para viabilizar os recursos necessários, e toda a ação do Governo Federal em prol dos Jogos foi consolidada no Plano Estratégico de Ações Governamentais (PAG), publicado em 2006, ano em que o Ministro Agnelo passou o cargo para Orlando Silva. Ao Ministério do Esporte, por meio da SEPAN coube, então, a coordenação de todas as ações dos ministérios e outros órgãos federais comprometidos com o evento (COB, 2009).

4.11 Instalações esportivas

Os Jogos Rio 2007 foram realizados em 30 instalações esportivas, divididas em duas categorias: permanentes – quando já existiam ou foram construídas para os Jogos e ficaram como legado para a cidade após as competições – e temporárias, construídas especialmente para os Jogos e desmobilizadas após o fim do evento (COB, 2009).

Dentro dos conceitos definidos pelo Comitê Organizador e seus parceiros governamentais para as instalações permanentes, foi dada absoluta prioridade para a utilização das instalações esportivas já existentes, que foram modernizadas para atender às exigências dos Jogos. Além dessas, para assegurar legado permanente para o esporte brasileiro, foi aprovada a construção de novas instalações que não possuíam similares em Nível Olímpico no Brasil e que teriam utilização em longo prazo (COB, 2009).

Com o objetivo de maximizar o uso das instalações, por meio de sua utilização por várias modalidades esportivas, também merece destaque o grande número de *change overs*, as transições das áreas de competição (*fields of play*), realizadas: 24 no total (COB, 2009).

Instalações esportivas na Região Barra:

1. Complexo Cidade dos Esportes (Arena Olímpica do Rio, Parque Aquático Maria Lenk, Velódromo)
2. Complexo Riocentro (Pavilhões 2, 3A, 3B, 4A e 4B)
3. Clube Marapendi
4. Morro do Outeiro
5. Cidade do Rock
6. Barra Bowling
7. Centro de Futebol Zico

Instalações na Região Deodoro:

8. Complexo Esportivo Deodoro (Centro Nacional de Hipismo, Círculo Militar de Deodoro, Centro de Tiro com Arco, Centro Nacional de Tiro Esportivo e Centro de Hóquei sobre Grama)
9. Complexo Esportivo Miécimo da Silva

Instalações na Região Maracanã:

10. Estádio João Havelange
11. Complexo Esportivo do Maracanã (Estádio do Maracanã, Ginásio do Maracanãzinho e Parque Aquático Júlio Delamare)

Instalações na Região Pão de Açúcar:

12. Arena de Copacabana
13. Arena Posto 6
14. Parque do Flamengo
15. Estádio de Remo da Lagoa
16. Clube Caiçaras
17. Marina da Glória

4.12 Instalações não-esportivas

Foram preparadas dez instalações não-esportivas chaves para garantir o sucesso de toda a operação do Rio 2007.

18. Vila Pan-americana
19. Hotel Oficial
20. Aeroporto Internacional Tom Jobim
21. Aeroporto Doméstico Santos Dumont
22. Centro Internacional de Transmissão de Rádio e TV (IBC)
23. Centro Principal de Imprensa (MPC)
24. Centro Principal de Operações (MOC)
25. Centro de Operações Tecnológicas (TOC)
26. Centro de Credenciamento e Distribuição de Uniformes (UAC)

27. Garagem Central de Transportes

28. Armazém Central dos Jogos

4.13 Instalações de treinamento

As instalações de treinamento integraram a rede de atendimento aos atletas do Rio 2007. Foram locais de competição que funcionaram como instalações adicionais, com serviços de infra-estrutura, transporte e segurança que assim também podiam ser testados antes das competições do Rio 2007 (COB, 2009). A lista com as instalações de treinamento está exemplificada no anexo B deste documento.

4.14 O modelo de operação dos Jogos

Enquanto o esporte, a peça central dos Jogos, entrou em cena, a área de Operações dos Jogos foi à força motriz que atuou nos bastidores para que tudo transcorresse como o planejado (COB, 2009).

Segundo o Cob (2009) o produto final do Comitê Organizador foi entregue em forma de competição esportiva em instalações repletas de espectadores, transmissão televisiva ao vivo e atletas empenhados em dar o melhor de si. Mas, para alcançar o sucesso do Rio 2007, uma série de providências foi tomada desde o início do planejamento – e continuaram a acontecer no desenrolar do evento. Essas são as Operações dos Jogos. Os seguintes princípios nortearam seu escopo de ação:

- a) A orientação do processo de organização durante as diversas fases de planejamento;
- b) A garantia da execução do planejamento de acordo com os marcos organizacionais definidos, além da oferta de uma estrutura de comando e controle à organização;
- c) A criação de uma estrutura operacional para antes, durante e depois dos Jogos (pré e pós-Jogos e games time);

- d) A integração das Áreas Funcionais, passando, gradativamente, a adotar uma estrutura de equipes de instalação como orientação principal de trabalho;
- e) A condução da operação dos Jogos de forma integrada e contínua, de modo a atender, com eficiência, a todos os nossos clientes.

A área de Operações dos Jogos Rio 2007 tinha responsabilidade de conduzir a integração do planejamento estratégico realizado em 2004 e 2005 pelas diversas Gerências-Gerais e AFs. Esse foi um dos maiores marcos do planejamento do Rio 2007 – e um dos segredos do seu sucesso. Antes disso, as Gerências Gerais e AFs eram estruturadas em forma de silos, cada uma desenvolvendo seus planos estratégicos de forma independente. A instituição formal da área de Operações tornou a organização mais integrada. Todo o processo passou a contar com uma plataforma que permitia que as AFs transformassem conceitos estratégicos em planos operacionais (COB, 2009).

A área de Operações dos Jogos foi responsável por grandes grupos de trabalho, durante o planejamento, em pontos extremamente sensíveis da organização dos Jogos. Além da área de maior prioridade, a de Esportes, Operações dos Jogos também englobou as áreas de Tecnologia, Segurança, Serviço dos Jogos e Instalações. Juntas, elas somaram 17 AFs que formaram as unidades operacionais básicas. Do Exercício de Instalação Modelo até a fase de “venuização” e o período de realização dos Jogos, a área de Operações expandiu-se, tanto em termos de porte quanto de responsabilidades. Onze Áreas Funcionais e as Gerências-Gerais – até então parte do setor corporativo – migraram para a área Operacional (COB, 2009).

De acordo com Cob (2009) uma das principais metas de Operações dos Jogos consistiu em orientar a organização durante as diversas fases de planejamento. Para tal, a área de Operações dos Jogos contou com dois setores vitais que atuaram como seus braços operacionais: Planejamento dos Jogos e Operações das Instalações. Essas duas frentes serviram como elementos de integração responsáveis pela coordenação e gerenciamento dos diversos processos que auxiliaram na condução da organização à fase operacional. Essas fases e processos de planejamento foram os seguintes:

1. Planejamento Operacional Detalhado
 - a) Exercício de Instalação Modelo;
 - b) Planos Operacionais;
 - c) Integração e validação de políticas e procedimentos;
 - d) “Venuização”;
 - e) Modelo de reporte.
2. Prontidão Operacional
3. Centro Principal de Operações (planejamento e implementação)

Segundo Cob (2009) a estrutura operacional e o modelo de comando e controle durante o período de realização dos Jogos foram baseados em seis princípios básicos de planejamento:

- 1) Processo decisório delegado ao nível mais baixo possível da organização;
- 2) Gerenciamento das equipes de instalação sob a responsabilidade de um único elemento com atribuição claramente definida – o Gerente da Instalação;
- 3) Comando da Área Funcional como ponto de comando das operações de todas as Áreas Funcionais responsáveis pelas operações dos Jogos;
- 4) Duplo reporte (Gerente da Instalação e Comando da Área Funcional);
- 5) O Centro Principal de Operações (MOC) como o centro das operações dos Jogos;
- 6) Uma estrutura única para Operações Olímpicas e Paraolímpicas.

As instalações esportivas e não-esportivas, bem como todas as operações dos jogos, foram integradas, monitoradas e assistidas pelo MOC, formado por executivos do CO-RIO, por representantes de órgãos públicos e por uma equipe de suporte (COB, 2009).

O processo decisório em nível de instalação foi vital para o sucesso do evento. As equipes de instalação e os comandos das Áreas Funcionais somente encaminharam à instância superior aquelas questões que extrapolaram seus limites de atribuição, utilizando um sistema de reporte online, de última geração, para informarem suas ocorrências diárias ao MOC (COB, 2009).

Segundo o Cob (2009) uma das metas da área de Operações dos Jogos que se provou um fator de sucesso foi a distribuição do processo decisório entre os três níveis principais. Conforme descrito na figura 14 a seguir, 90% das decisões foram tomadas em nível de Equipe da Instalação e Comando da Área Funcional. Cerca de 9% das decisões foram tomadas no MOC, e menos de 1% das ocorrências seguiu para ser solucionado em nível de Comitê Executivo do CO-RIO e ODEPA.

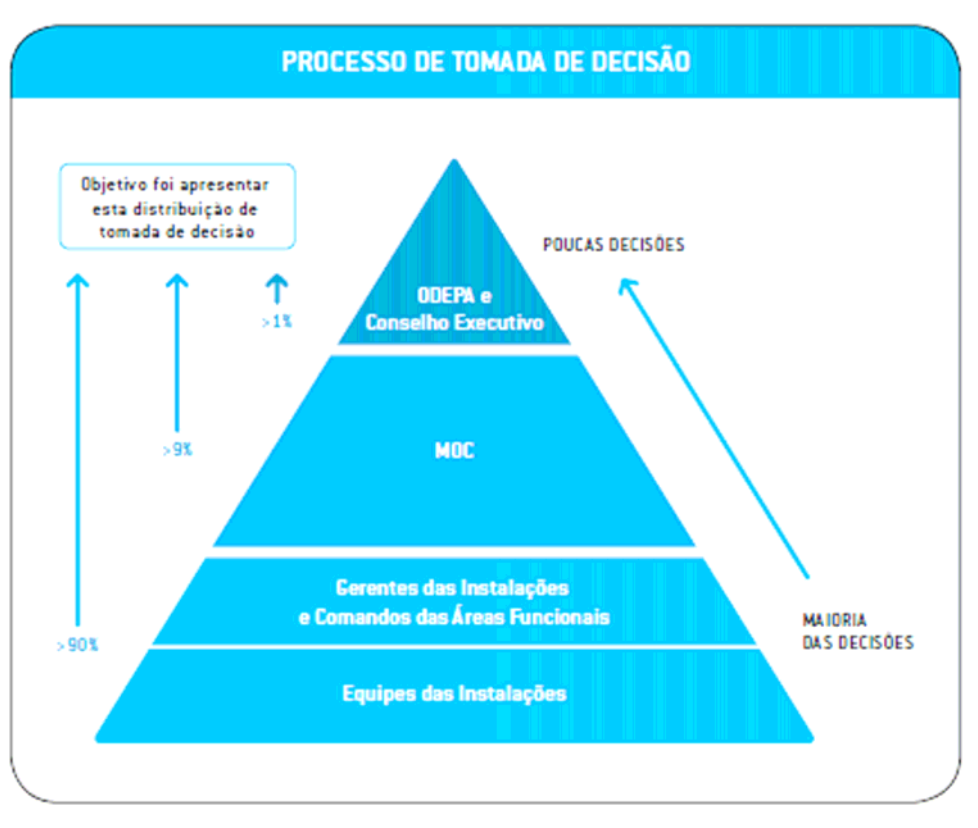


Figura 14 - Processo de Tomada de Decisão durante os Jogos

Fonte: COB (2009)

Segundo o Cob (2009) o CO-RIO tomou por base modelos operacionais e de planejamento de Jogos Olímpicos e regionais anteriores (*Sydney 2000*, *Salt Lake 2002* e *Melbourne 2006*).

O Centro Principal de Operações (MOC) foi o cérebro do Rio 2007 durante os Jogos. Nos dias de competição, ele reuniu a direção e gerentes do CO-RIO, representantes dos Governos e outros colaboradores. Juntos, eles se ocuparam, 24 horas por dia, das questões que envolviam o andamento dos Jogos. Foi ao MOC

que se reportaram as equipes nas instalações. Foram 696 horas ininterruptas de funcionamento e quase 1.300 questões tratadas (COB, 2009).

As decisões que fugissem do limite da autoridade das instalações deviam ser comunicadas ao MOC, para que houvesse uma visão ampla dos Jogos. As questões em que as equipes nas instalações não tinham poder suficiente para arbitrar o caminho a ser seguido, foi tarefa do MOC orientar a direção a se tomar. Abarcando Gerentes-Gerais, representantes dos três níveis de Governo e em constante contato com a direção da ODEPA (COB, 2009).

O *Incident Tracking System* (ITS) foi uma ferramenta criada especialmente para monitorar todas as questões relativas aos Jogos. Todos os dados relativos ao Rio 2007 eram aplicados na ferramenta e dali os integrantes do MOC tinham uma visão melhor do todo, podendo agir de forma ainda mais rápida e eficiente (COB, 2009).

De acordo com o Cob (2009) o ITS foi a ferramenta que viabilizou o controle dos Jogos. Baseado em uma moderna metodologia de gestão de risco e colaboração, ele viabilizou a comunicação e o escalonamento das chamadas críticas entre todas as AFs, em todas as instalações, para a tomada de decisão.

O CO-RIO foi acompanhado por diversos órgãos e autarquias dos três níveis de governo, incluindo as Controladorias-gerais da União e do Município, as Procuradorias-gerais do Estado e do Município e os Tribunais de Contas da União, Estado e Município (COB, 2009).

Segundo o Cob (2009) para o segmento financeiro, foram estabelecidas três Áreas Funcionais – Planejamento Financeiro, Gerenciamento de Risco e Gerenciamento Financeiro –, que atuaram em conjunto com a área de Compras. Essa divisão visou a ter pessoal dedicado aos processos que envolviam diversos entes públicos e privados, incluindo a assinatura de vários convênios, várias categorias de contratos com fornecedores e licitações de uma vasta gama de produtos e serviços. O objetivo principal foi à implantação de mecanismos modernos

e eficientes de governança corporativa e, posteriormente, de prestação de contas, de modo a garantir a correta aplicação de todos os recursos geridos pelo CO-RIO.

A área corporativa do CO-RIO atuou de forma rigorosa, seguindo rigidamente todos os preceitos legais estabelecidos na relação com os três níveis de governo, com observância absoluta das normas e procedimentos para aplicação de recursos (COB, 2009).

5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O sucesso de um evento pode fazer com que sejam esquecidas as dificuldades enfrentadas em sua organização e isso deve ser evitado a todo custo para que possam ser assegurados os processos de aprimoramento. No caso do Rio 2007, o êxito na entrega de uma edição histórica dos Jogos aconteceu em função do planejamento bem feito e adequadamente executado.

Contudo, ao longo do caminho, houve uma série de adaptações que tiveram que ser feitas para solucionar questões que se apresentaram como desdobramentos naturais de um projeto de extrema complexidade. Tanto o planejamento quanto a execução constituíram um enorme desafio para os brasileiros.

Foi necessário um grande esforço para que a dimensão dos Jogos pudesse ser corretamente percebida pelos diversos agentes envolvidos na sua organização, com impactos diretos no desenvolvimento do projeto.

Quando foi iniciado o processo de organização do Rio 2007, havia uma carência de informações e documentação técnica referente às edições passadas dos Jogos Pan-americanos. Sendo assim, o CO-RIO teve que desenvolver uma série de premissas e processos, o que gerou escopos de trabalhos mais complexos e uma maior pressão de tempo sobre a equipe de organização.

5.1 Período para organização dos Jogos

O CO-RIO teve menos de cinco anos para organizar o Rio 2007. Mesmo premido de condições ideais relacionadas a prazos, o Comitê entregou a décima quinta edição dos Jogos Pan-americanos dentro do tempo previsto e com máxima qualidade, a ponto do evento ter sido reconhecido pela ODEPA como o melhor da história dos Jogos Pan-americanos.

Desde o início dos trabalhos de estruturação dos Jogos, houve grande preocupação com o cumprimento de prazos. As tarefas envolvidas na preparação de grandes eventos multi-esportivos são gigantescas, e demandam longos períodos de maturação. Projetar, viabilizar, desenvolver e executar um projeto de porte, como o de uma Vila Pan-americana, por exemplo, exige tempo. No caso dos Jogos Olímpicos, os organizadores contam com um período de sete anos para a preparação do evento, contados desde a eleição da cidade-sede até a Cerimônia de Abertura.

O prazo dado ao CO-RIO para a organização dos Jogos foi significativamente menor e gerou desafios ao longo do processo. O aprendizado prático mostrou que determinadas atividades levam tempo para acontecer e demandam diversas fases de implementação. Quando os prazos são apertados, uma grande parcela de trabalho acaba sendo excessivamente concentrada, acarretando elevação da pressão na estrutura organizacional, aumento nos riscos de implementação e até elevação de custos.

Dada a complexidade envolvida na realização de Jogos Pan-americanos, o CO-RIO apresentou à ODEPA uma recomendação sugerindo que o período total de organização da competição seja aumentado para, no mínimo, seis anos.

5.2 Lições aprendidas

O PMI (2004, p. 367) define lições aprendidas como “a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto”. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento, devendo ser consideradas um registro do projeto (PMI, 2004).

Para definir sua estrutura e as etapas de planejamento dos Jogos, o CO-RIO tomou por base modelos de sucesso comprovado como os dos Jogos Olímpicos (*Sidney 2000*) e continentais (*Melbourne 2006*), adaptando-os à realidade do Rio de Janeiro. Durante o processo de preparação dos eventos multi-esportivos de grande porte, não há como fugir do cumprimento de determinadas etapas, muito menos de abrir mão da troca de experiência com quem já atuou em empreitadas semelhantes.

O CO-RIO se cercou de especialistas para direcionar as ações de planejamento dos Jogos. A parceria com consultorias internacionais especializadas foi fundamental e ajudou a dar qualidade ao Rio 2007, com transferência direta de conhecimento aos profissionais do Comitê Organizador.

Não há espaço para improvisos e o trabalho dos organizadores será facilitado na medida em que o maior número possível de informações puder ser acumulado. Há que se pensar, também, em proporcionar à equipe do projeto, rodadas de vivências práticas, tanto em etapas de planejamento como de operações dos Jogos. Por isso, a inscrição e, conseqüente, participação em Programas de Observadores são de suma importância. A experiência mais relevante vivida por profissionais do CO-RIO, neste campo específico, ocorreu nos Jogos da Comunidade Britânica (*Commonwealth Games 2006*), promovidos em *Melbourne*, na Austrália, em março de 2006.

5.3 Crescimento da Força de Trabalho

No caso de Comitês Organizadores, a reunião de profissionais requer especificidades. Além disso, há o agravante da lida obrigatória com a complexa situação de ter que partir da estaca zero para iniciar uma organização que se transformará num empreendimento do porte de grandes empresas num curto espaço de tempo, para ser extinto logo após o evento. Esse desafio exige um planejamento extremamente bem feito.

O CO-RIO optou por terceirizar o processo de recrutamento. Outra iniciativa importante foi delegar a cada Área Funcional à responsabilidade pela seleção de seu pessoal.

Em razão de contingências orçamentárias enfrentadas ao longo do período da organização dos Jogos, o crescimento de pessoal, previsto pelo CO-RIO, sofreu reprogramações. No final do processo, a mão-de-obra envolvida na entrega dos Jogos foi menor que a originalmente projetada e houve postergações no cronograma

de contratações, fazendo com que áreas da organização tivessem que revisar seus planejamentos e também a forma de implementação de diversos projetos. A figura 15 apresenta o gráfico comparativo da força de trabalho do Rio 2007 exemplificando o número de funcionários recomendado pelas consultorias MI e EKS, o número previsto pelo CO-RIO e o número de contratações efetuadas.

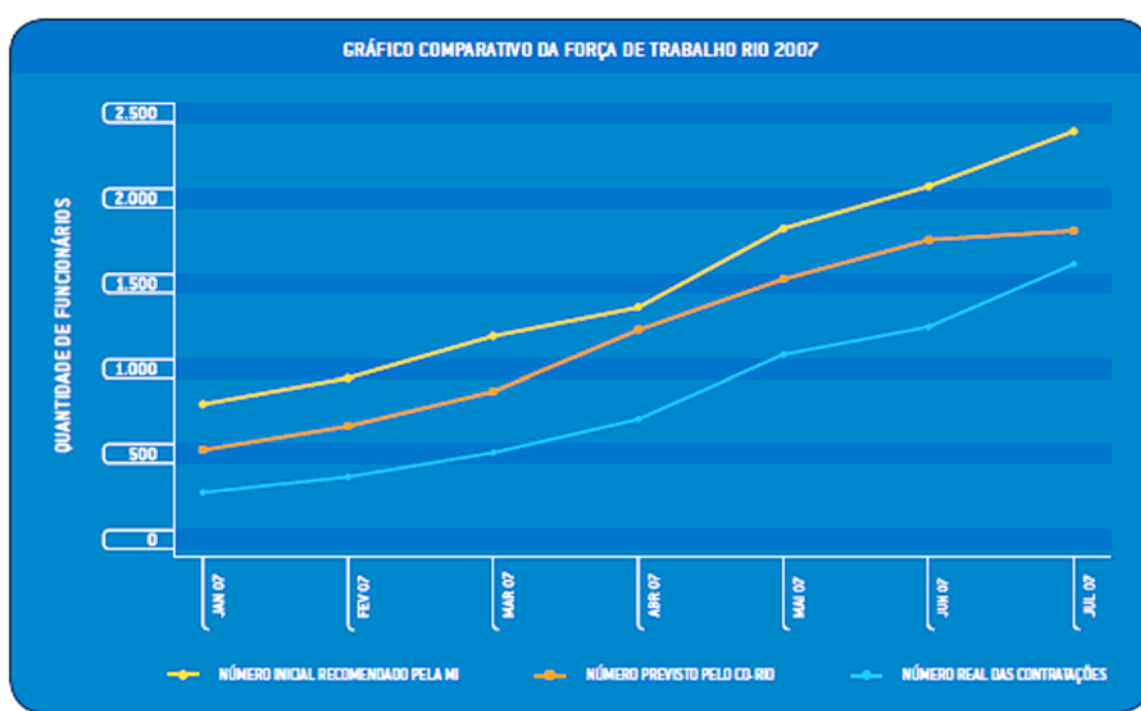


Figura 15 - Comparativo de Crescimento da Força de Trabalho do Rio 2007

Fonte: COB (2009)

5.4 Contratações e licitações de serviços dos Jogos por meio de entes governamentais

A gestão das contratações feita diretamente pelos governos gerou desafios importantes para o Comitê Organizador. O fato da relação contratual primária não se dar diretamente com o Comitê Organizador faz com que haja uma inevitável dificuldade no gerenciamento desses contratos. Esta situação é potencializada quando estas contratações envolvem serviços dos Jogos que serão, em última instância, operados pelo Comitê Organizador durante as competições.

Quando os recursos para determinadas contratações são provenientes do setor público, questões legais podem exigir que elas sejam feitas diretamente pelo ente público responsável. A melhor forma de contornar possíveis dificuldades nesse campo é lançar mão de um detalhamento extremo e especificação clara do objeto a ser contratado. Ao prever todas as características dos objetos e/ou serviços já em contrato, são substancialmente reduzidas as chances de haver problema. Trabalhar com uma maior antecedência também é altamente recomendável. No caso do integrador de tecnologia, por exemplo, pelo menos dois anos de prazo são sugeridos. No Rio 2007, o integrador de tecnologia foi contratado nove meses antes do início dos Jogos.

Deve ser feito um mapeamento antecipado de todos os serviços dos Jogos a serem contratados, bem como a identificação prévia das fontes de financiamento para cobertura das contratações. Um planejamento cuidadoso deve ser feito com antecedência junto aos entes governamentais que estarão obrigatoriamente envolvidos nesse processo. Sempre que possível, o Comitê Organizador deve se responsabilizar diretamente por esse tipo de contratação.

5.5 Preparação dos entes públicos para enfrentar as demandas dos Jogos

É indispensável que as entidades e os órgãos públicos envolvidos diretamente no esforço de organização se preparem antecipadamente, implementando mudanças estruturais, que possam alcançar desde a aprovação de legislação específica necessária para os Jogos, até o reforço de suas equipes e mecanismos de integração intra e intergovernamental.

É recomendável que as estruturas administrativas de processamento de licitações e celebração de convênios sejam reforçadas e que haja um planejamento antecipado para a elaboração deste tipo de tarefa, sempre prevendo tempo suficiente para enfrentar questões não previstas no campo burocrático. É fundamental que os entes públicos possam garantir o cumprimento dos prazos de contratações e entrega das instalações, equipamentos e serviços necessários aos Jogos.

Nos Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos foram vitais as estruturas especiais de coordenação instituídas nos três níveis de Governo – Municipal, Estadual e Federal. É importante que os atores públicos que estejam envolvidos na entrega dos Jogos tenham delegação de autoridade e poder de decisão, uma vez que a dinâmica da organização exige soluções rápidas.

5.6 As práticas de gerenciamento de projetos

O CO-RIO tomou como base as práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pela consultoria australiana *MI Associates*, práticas estas que haviam sido utilizadas nos Jogos Olímpicos realizados em *Sidney* em 2000 e nos Jogos da Comunidade Britânica (*Commonwealth Games*, 2006) em *Melbourne* na Austrália.

As práticas sugeridas pela *MI Associates* tinham em sua base de concepção a realidade australiana para gerir projetos. Já as práticas sugeridas pela consultoria EKS tinham em sua base de concepção a realidade norte-americana para gerir projetos. Segundo o modelo de cinco dimensões de Hofstede (2003) existem diferenças entre o contexto cultural brasileiro, o australiano e o norte-americano, conforme demonstra a figura 16.

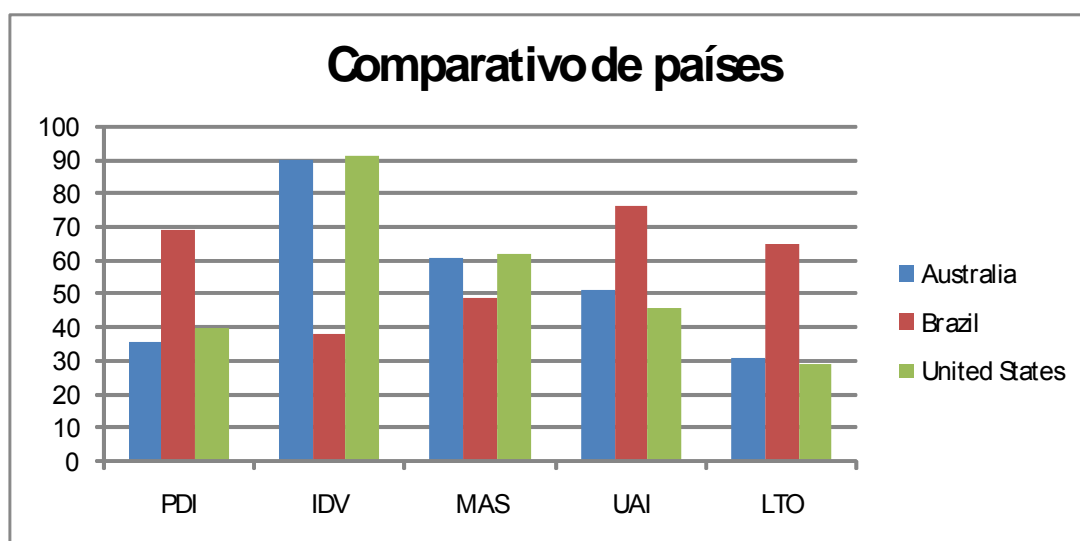


Figura 16 - Comparativo de países segundo o modelo de Hofstede

Fonte: O autor.

O pesquisador ao longo do trabalho evidenciou a existência de três modelos que tratam do tema cultura organizacional, são eles: modelo de Edgar Schein, modelo de Geert Hofstede e modelo de Fons Trompennars.

Foi escolhido o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede para analisar o estudo de caso, em virtude do modelo ter sido referenciado em todos os artigos lidos pelo pesquisador que falavam sobre os temas cultura organizacional e importância dos fatores culturais no ambiente empresarial e de projetos.

Foi feita uma análise do estudo de caso dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 utilizando as cinco dimensões de Hofstede, comparando questões culturais organizacionais nos países Brasil, Austrália e Estados Unidos da América.

Analisando a dimensão PDI (Distância do Poder) na figura 16 fica evidente que a importância dada a poder e status e ao que eles representam é significativamente diferente entre os países. Sendo assim, as práticas de gerenciamento de projetos que supõem decisões em níveis mais baixos da equipe de projeto não podem ser aplicadas da mesma forma.

A dimensão IDV (Individualismo versus Coletivismo) demonstra que o Brasil e o seu povo são coletivistas e isso é levado para os projetos, sendo assim práticas de gerenciamento de projetos construídas com princípios de altos índices de individualismo não são, integralmente, aplicáveis a realidade brasileira. No Brasil, as pessoas buscam o consenso ao tomar uma decisão dentro de um projeto, o que pode acarretar em atrasos para o projeto, dado o tempo requerido para isso.

A dimensão MAS (Masculinidade versus Feminilidade) demonstra que o Brasil e seu povo tendem a ser mais igualitários quanto ao papel do homem e da mulher na sociedade, assim como na humanização do trabalho e na importância dos contatos sociais. Isso é evidenciado na vida política e profissional quando se observa mulheres ocupando cargos de alto nível, já as sociedades com maior índice de Masculinidade tendem a diferenciar homens e mulheres inclusive em questão de salários, reconhecimento, hierarquia, entre outros. O reflexo da dimensão MAS nas

práticas de gerenciamento de projetos pode ser demonstrado na estruturação da equipe de gerenciamento de projetos e no modelo de governança do projeto. No Rio 2007 várias mulheres ocuparam cargos gerenciais e diretivos, o que não ocorreu na mesma proporção em eventos anteriores nos quais as consultorias MI e EKS trabalharam.

A dimensão UAI (Tolerância as Incertezas) demonstra que o Brasil e seu povo têm grande necessidade de controlar as incertezas, ao contrário dos australianos e norte-americanos. Segundo Hofstede (2003) as sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. As práticas de gerenciamento de projetos são afetadas pelos mecanismos tecnologia e leis. No caso do Rio 2007, as tecnologias adotadas para gerir o projeto, assim como, a obrigatoriedade de seguir leis impactaram o projeto. Um exemplo de impacto no projeto foi à necessidade de seguir a Lei 8.666 para fazer a contratação de produtos e serviços, assim como a necessidade do CO-RIO de prestar contas aos tribunais de contas: da União, do Estado do Rio de Janeiro e do Município do Rio de Janeiro.

A dimensão LTO (Orientação de Longo Prazo) demonstra que o Brasil e o seu povo têm uma orientação de longo prazo, como se pode notar no alto nível de adaptabilidade pessoal, importância do status e dos relacionamentos, além é claro do tempo utilizado para tecer relações sociais e da esperança que o brasileiro tem que o futuro será sempre melhor que o presente. Países com orientação de curto prazo privilegiam a gratificação imediata dos desejos, o cumprimento dos deveres, respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais, preservação da dignidade e auto-respeito (HOFSTEDE, 2003). A dimensão LTO apresenta um contra-senso no caso do Brasil, pois o brasileiro não é visto como um planejador de longo prazo. Isto ficou evidente no projeto e nas suas práticas que privilegiaram o curto prazo e o imediatismo. As práticas de gerenciamento de projetos que tratavam de gerenciamento de riscos não foram dadas a devida importância, demonstrando a baixa preocupação com o futuro e com possíveis problemas que o projeto pudesse ter.

O CO-RIO ao importar e tentar adotar, integralmente, as práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelas consultorias MI e EKS teve problemas,

principalmente, em si tratando de práticas relacionadas à aquisição de produtos e serviços para o evento.

Um exemplo de problema na adoção integral de práticas importadas das consultorias MI e EKS é a estrutura de contratação de serviços para a gerência geral de tecnologia e suas três áreas funcionais. A área de tecnologia havia optado por contratar os seus 23 tipos de produtos e serviços separadamente, seguindo orientações da *MI Associates*, entretanto o Governo Federal responsável por licitar esses produtos e serviços não concordou com a forma de contratação impactando o processo em pelo menos quatro meses. O Governo Federal determinou que os produtos e serviços fossem agrupados em três categorias para posterior processo de licitação.

As práticas de gerenciamento de projetos relacionadas a recursos humanos (recursos contratados e voluntários) também foram impactadas. Um exemplo disso é planejamento de recursos humanos que adotou o quantitativo, mínimo, sugerido pela consultoria EKS advindo de outros eventos como vital para a realização dos Jogos. O Governo Federal responsável por fornecer os recursos financeiros para a contratação de recursos humanos não concordou com os quantitativos, nem tampouco com os cargos e o período de permanência no evento, acarretando no desenvolvimento de nove planos de recursos humanos. O Governo Federal só disponibilizou os recursos financeiros necessários para a contratação de recursos humanos em Fevereiro de 2007, possibilitando ao CO-RIO contratar os respectivos recursos a partir de Março de 2007.

O CO-RIO não se apercebeu de um importante item retratado no guia PMBOK®, publicado em 2004, que diz respeito ao entendimento do ambiente do projeto nas seguintes perspectivas:

- a) Ambiente cultural e social;
- b) Ambiente internacional e político; e
- c) Ambiente físico.

O pesquisador entrou na equipe de colaboradores do CO-RIO em Outubro de 2005 e saiu do projeto em Agosto de 2007. Durante esse tempo, o pesquisador teve

a oportunidade de verificar que as práticas sugeridas pela consultoria MI e EKS não puderam ser aplicadas, integralmente, como as consultorias sugeriram e como a direção do CO-RIO achou. Isso refletiu negativamente no projeto, impactando em prazos de contratação e no modelo de governança do projeto.

Na ótica do pesquisador quando da sua participação no projeto escolhido como objeto de estudo, a análise da conjuntura do projeto foi relegada a segundo plano, influenciando negativamente no planejamento, execução e controle do projeto. Nos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 tanto o Comitê Organizador quanto as consultorias *MI Associates* e EKS não atribuíram o devido valor ao entendimento da conjuntura do projeto, principalmente no que diz respeito à adoção de práticas de gerenciamento de projetos utilizadas, anteriormente, em outros projetos de eventos multi-esportivos realizados em outros países.

Ao longo do processo de observação participante do pesquisador no projeto pode-se verificar que as habilidades interpessoais citadas no guia PMBOK® publicado em 2004 como necessárias para o bom gerenciamento de projetos divergem entre culturas. As habilidades interpessoais diferem entre culturas no que tange a aplicação de tais habilidades no ambiente do projeto. No Brasil, por exemplo, dá-se valor ao contato pessoal e quando se fala em gerenciamento de conflitos prefere-se não adotar a estratégia de confronto direto, pois isso pode implicar na perda de uma amizade ou relacionamento pessoal. O pesquisador constatou no processo de observação participante que tanto os australianos quanto os norte-americanos preferem o confronto direto quando se fala em conflitos, focando na resolução do problema e não nas pessoas que estão envolvidas com o problema.

Na conjuntura do projeto a utilização de habilidades interpessoais faz-se necessária e sua aplicação difere entre projetos, em virtude de diferenças culturais dos participantes do projeto e da própria cultura da organização executora do projeto, conforme demonstra Hofstede (2003) em sua pesquisa sobre conseqüências culturais.

Detectou-se no decorrer do projeto escolhido como estudo de caso, a falta de sensibilidade das consultorias e do Comitê Organizador no entendimento do ambiente do projeto em que estavam atuando e da necessidade de customizar as práticas de gerenciamento de projetos para a realidade brasileira e dos participantes do projeto.

6 MODELO PROPOSTO PARA ANÁLISE DE PRÁTICA DE PROJETO

6.1 A base de construção do modelo proposto

O modelo de análise de prática de gerenciamento de projetos proposto no capítulo 6 foi criado tendo como base o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede.

O modelo de Geert Hofstede é um modelo de análise de diferenças culturais, originalmente criado para avaliar países que num segundo momento foi aplicado para avaliar diferenças culturais entre empresas. A proposta de avaliar diferenças culturais nas dimensões distância do poder (PDI), individualismo versus coletivismo (IDV), masculinidade versus feminilidade (MAS), tolerância as incertezas (UAI) e orientação de longo prazo (LTO) permite um entendimento das reais diferenças existentes entre os avaliados no que tange a questões políticas, sociológicas e psicológicas.

O modelo de análise de prática de gerenciamento de projetos foi concebido sob o pilar da decomposição da prática de gerenciamento de projetos em produtos, procedimentos e premissas básicas. O processo de construção do modelo proposto partiu do princípio que para se realizar a entrega de um produto faz-se necessário executar procedimentos, os quais se baseiam num conjunto de premissas básicas. Assim sendo, as premissas básicas são construídas como forma de representar comportamentos, valores, pensamentos, situações políticas, climáticas, geográficas, financeiras, legais e religiosas.

As premissas básicas são o alicerce da prática de gerenciamento de projeto, por isso, a identificação e o entendimento de tais premissas é parte vital do modelo proposto. Pelo fato do modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede trabalhar com a análise de diferenças culturais, ele foi escolhido pelo pesquisador para nortear a análise das premissas básicas que compõem uma prática de gerenciamento de

projetos. Iniciar o processo de identificação e entendimento das premissas básicas de uma prática de gerenciamento de projeto a luz das cinco dimensões de Geert Hofstede permite ao avaliador determinar traços culturais embutidos na prática de gerenciamento de projeto que precisam ser conhecidos, pois caso contrário podem inviabilizar o uso de tal prática num determinado contexto. Em razão da necessidade de conhecer o que está embutido nas premissas básicas de uma prática de gerenciamento de projeto, o modelo de Geert Hofstede se apresenta como uma ferramenta para avaliar tais premissas básicas sob cinco dimensões que são complementares entre si, conforme demonstra a figura 17.

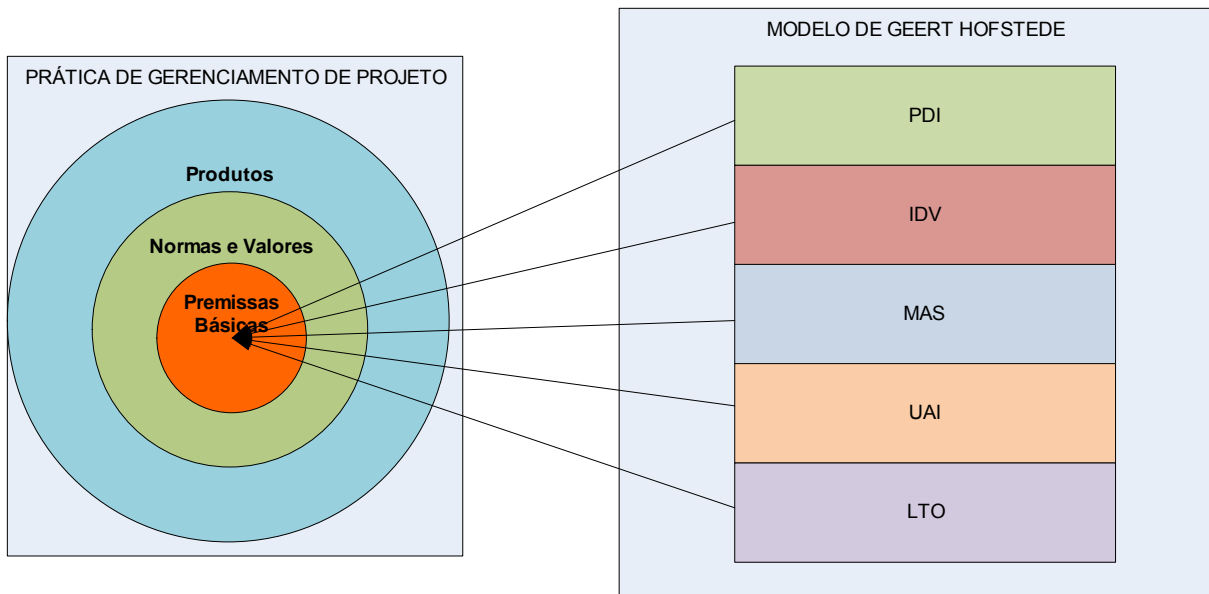


Figura 17 - Base de construção do modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto

Buscando identificar modelos existentes que trabalhassem a questão diferenças culturais, o pesquisador encontrou no modelo de Geert Hofstede um alicerce para a proposição do modelo de análise de prática de gerenciamento de projetos. O modelo de Geert Hofstede é uma rica fonte para pesquisa no momento de análise das premissas básicas que compõem uma determinada prática de gerenciamento de projeto.

O modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto não pretende substituir o modelo de Geert Hofstede, pois os mesmos são complementares, ou seja, o modelo de Geert Hofstede busca identificar diferenças culturais que subsidiam o modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto na

decomposição de uma determinada prática de modo a identificar e entender os pilares de construção de tal prática e sua aplicabilidade em outro projeto.

O modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto entende que ainda que as práticas tenham o mesmo objetivo, tal como uma prática de gerenciamento de projeto para recrutar pessoas, existe a necessidade de decompor as práticas de forma a verificar tudo que está embutido nas referidas práticas, pois os objetivos podem ser os mesmos, mas a maneira de atingi-los pode variar muito.

O modelo de Geert Hofstede de cinco dimensões trabalha com o intuito de identificar diferenças culturais entre países e empresas mediante entrevistas realizadas com representantes de empresas ao redor do mundo, já o modelo de análise de prática de gerenciamento de projetos trabalha focado em analisar o contexto de dois projetos, o de origem e o de destino.

O modelo de Geert Hofstede é aplicável ao ambiente de projetos visto que projetos são influenciados e influenciam o ambiente no qual estão inseridos, assim sendo, fatores relacionados a questões culturais dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

As cinco dimensões apresentadas no modelo de Geert Hofstede atuam como barreiras na transferência de práticas de gerenciamento de projetos. Barreira calcada na cultura do país destino da transferência. O modelo de Hofstede trabalha o viés cultural, que se apresenta como problema principal na transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Ao analisar as premissas básicas que compõem uma prática de gerenciamento de projeto pretende-se identificar traços culturais que permeiam e dominam a referida prática. O modelo proposto para análise de prática gerenciamento de projeto foi concebido tendo como fomentador a peculiaridade da cultura brasileira de gestão que permeia as práticas de gerenciamento de projetos.

Segundo Tanure (2007) a cultura brasileira de gestão baseia-se em três eixos básicos, a saber: poder, relações pessoais e flexibilidade. Essa constatação

fundamenta a necessidade de um modelo para análise de práticas de gerenciamento de projetos a serem transferidas de um projeto para outro.

O processo de transferência de práticas de gerenciamento de projeto é visto como uma simples padronização ou importação de boas práticas utilizadas em um projeto que podem ser aplicadas a outro projeto, todavia esquece-se que cada projeto tem um contexto, e que esse contexto influencia não só a execução das práticas de gerenciamento de projetos como também a sua concepção.

Os projetos são únicos e é por isso que o ambiente e o contexto no qual estão inseridos e são executados se tornam tão importantes. As variáveis ambiente e contexto do projeto influenciam as práticas de gerenciamento de projeto, a equipe de gerenciamento de projeto, o gerente de projeto, o patrocinador e os *stakeholders*. Essa influência deve-se ao fato de pessoas trazerem consigo uma constituição cultural que é afetada pela constituição cultural da organização na qual o projeto está sendo executado. Essa mescla forma a conjuntura do projeto que determina as ações, comportamento e forma de gerenciamento de projeto e das pessoas.

O *Project Management Institute* em seu guia *Project Management Body of Knowledge* reconhece à importância do entendimento da conjuntura do projeto tanto para o seu gerenciamento quanto para o seu sucesso, entretanto o guia PMBOK® não define processos específicos para a equipe de gerenciamento de projeto executar visando identificar fatores que podem dificultar a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos. O guia PMBOK® cita o que precisa ser feito, mas não diz como fazer.

O pesquisador analisou, também, o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projeto (RBC) que é derivado da publicação editada pelo *International Project Management Association* (IPMA). O guia RBC publicado pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) cita a necessidade de habilidades interpessoais no ambiente de projeto, a importância e premência do entendimento do ambiente do projeto e da especificidade de normas e legislação em áreas de projetos distintos, todavia o tema transferência de práticas de

gerenciamento entre projetos e a dificuldade de executar tal procedimento não é mencionado.

Tendo em mente a necessidade de uma ferramenta que auxilie o gerente de projetos e sua equipe de gerenciamento de projeto a identificar fatores que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos é que foi construído o modelo proposto para análise de prática de gerenciamento de projeto. Modelo este que pressupõe que nas premissas básicas de concepção de uma prática de gerenciamento de projeto estão embutidas questões relativas a habilidades interpessoais, ambiente do projeto e normas e legislação específica da área de aplicação do projeto.

O cerne do modelo proposto para análise de prática de gerenciamento de projeto é a análise de premissas básicas de uma determinada prática à luz das cinco dimensões de Hofstede.

6.2 Contextualização do modelo

No mundo globalizado as empresas, cada vez mais, são obrigadas a otimizar recursos e por isso o gerenciamento de projetos figura com tanta força nos últimos anos. Dada a importância do gerenciamento de projetos e a premência pelo atendimento da restrição tripla de escopo, tempo e custo o processo de transferência de práticas entre projetos apresenta-se como um fator de sucesso para os projetos. Fator de sucesso, pois não se pode reinventar a roda a cada projeto, entretanto não se pode imaginar que todos os projetos são iguais.

De acordo com a definição de projeto do guia PMBOK® publicado em 2004, os projetos são únicos e suas conjunturas também, entretanto é desejável que práticas de gerenciamento possam ser transferidas de um projeto para outro.

Entende-se que a formalização e o registro das lições aprendidas nos projetos são premissas para a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

6.3 Desenvolvimento do modelo

O modelo começou a ser desenvolvido pela análise das áreas de especialização do capítulo 1 do guia PMBOK® publicado em 2004 pelo PMI. O pesquisador entendeu que o guia não trata de transferência de práticas de gerenciamento de projetos, explicitamente. O guia PMBOK® publicado em 2004 fala sucintamente a respeito da importância do entendimento do ambiente do projeto, entretanto não fica claro para o leitor a importância de tal entendimento nem o seu *link* com a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos. O PMI publicou na revista *Leadership in Project Management 2008*, uma matéria sobre globalização que evidencia a necessidade do conhecimento intercultural para as organizações sobreviverem no mundo globalizado de hoje. Por essa razão, o pesquisador iniciou seu trabalho de pesquisa e chegou à proposta do esboço de modelo de análise de prática de projeto.

O modelo para análise de prática de projeto trabalha com o conceito de transferência de práticas de gerenciamento entre projetos e para tal, cabe a definição do que se entende por prática. Prática de gerenciamento de projeto é um tipo específico de atividade de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas (PMI, 2004).

As práticas de gerenciamento de projeto, normalmente, compõem o registro de lições aprendidas do projeto visando futuras utilizações (PMI, 2004)

Uma prática não surge do nada, ela pode advir de uma metodologia de gerenciamento de projetos, da própria experiência da equipe do projeto ou ser um mix entre uma metodologia de gerenciamento de projetos formal e a experiência da equipe do projeto. Normalmente, uma prática é composta conforme demonstra a figura 18 abaixo:

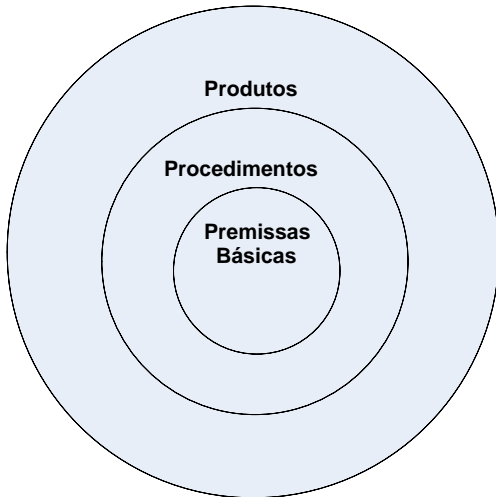


Figura 18 - Prática de Projeto

Fonte: Adaptado de TANURE (2007)

Uma prática de gerenciamento de projeto gera um produto e para sua consecução pressupõe-se a adoção de procedimentos, os quais estão calcados em premissas básicas. As premissas básicas são bases de construção da prática de gerenciamento de projetos que são tomadas como verdade, como por exemplo: ambiente cultural e social, ambiente internacional e político, ambiente físico e leis.

O modelo para análise de prática de projeto entende que é preciso analisar a prática a ser transferida com base na conjuntura dos projetos origem e destino, conforme demonstra a figura 19 abaixo.

Erro! Vínculo não válido.

Figura 19 - Conjuntura do projeto

Fonte: Adaptado do PMI (2004, figura 1.2)

O projeto está inserido numa conjuntura, a qual é composta da seguinte maneira: habilidades interpessoais, conhecimento de normas e regulamentos da área de aplicação e entendimento do ambiente do projeto. As habilidades interpessoais interferem na forma como gestores de projeto, *stakeholders*, patrocinador e integrantes da equipe de gerenciamento de projeto aplicam práticas de gerenciamento de projeto. A conjuntura do projeto representa à realidade que circunda e dita a forma de condução do projeto e de seus participantes.

Segundo o PMI (2004) as habilidades interpessoais incluem os seguintes itens, a saber:

- a) Comunicação eficaz;
- b) Influência sobre a organização;
- c) Liderança;
- d) Motivação;
- e) Negociação e gerenciamento de conflitos; e
- f) Resolução de problemas.

A utilização das habilidades interpessoais varia entre culturas influenciando dessa maneira nas práticas de gerenciamento de projetos. A maneira como as pessoas tratam itens como comunicação, influência sobre a organização, liderança, motivação, negociação, gerenciamento de conflitos e resolução de problemas difere entre culturas. A forma como um brasileiro se utiliza da comunicação não é a mesma como um australiano ou norte-americano faz uso dessa mesma comunicação no ambiente de projetos.

O conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação surgem como resultado de fatores, que incluem, entre outros, diferenças entre normas culturais, terminologia técnica, impacto na sociedade ou ciclos de vida de projeto (PMI, 2004).

Como por exemplo:

- a. Na construção existem conhecimento e práticas comuns relacionados a aquisições que não se aplicam a todas as categorias de projetos (PMI, 2004);
- b. Na biociência existem conhecimento e práticas comuns determinados pelo ambiente regulador que não se aplicam a todas as categorias de projetos (PMI, 2004, p. 329);
- c. Nas contratações governamentais existem conhecimento e práticas comuns determinados pelos regulamentos governamentais para aquisições que não se aplicam a todas as categorias de projetos (PMI, 2004, p. 329); e
- d. Na consultoria existem práticas e conhecimento comuns criados pelas responsabilidades de marketing e vendas do gerente de projetos que não se aplicam a todas as categorias de projetos (PMI, 2004, p. 329).

O entendimento do ambiente do projeto conforme descrito no item 2.1.10 afirma que a equipe do projeto deve considerar o projeto em seus contextos ambientais cultural, social, internacional, político e físico (PMI, 2004). Isso implica na forma como procedimentos e premissas básicas, itens que compõem uma prática de gerenciamento de projetos, são executados pela equipe do projeto. Dessa maneira, procedimentos e premissas básicas utilizadas em um determinado ambiente de projeto podem não ser aplicáveis em outro ambiente de projeto, obrigando a equipe do projeto a fazer customizações na prática de gerenciamento de projetos para poder utilizá-la.

De acordo com a definição de projeto do guia PMBOK®, os projetos são únicos e suas conjunturas também, entretanto é desejável que práticas de gerenciamento de projetos possam ser transferidas de um projeto para outro (PMI, 2004).

Erro! Vínculo não válido.

Figura 20 - Modelo de Análise de Práticas de Gerenciamento de Projeto

Fonte: O autor

O modelo de análise de prática de projeto, exemplificado na figura 20, vê a prática de gerenciamento de projeto sob as perspectivas dos projetos origem e destino. Na perspectiva do projeto origem a prática precisa ser analisada com base na conjuntura do projeto, ou seja, é preciso verificar as premissas básicas e os procedimentos que estão embutidos na prática. Na perspectiva do projeto de destino é preciso verificar se a conjuntura do projeto destino compartilha das mesmas premissas básicas do projeto origem. O modelo demonstra, ainda, que existe um corpo de conhecimento em gerenciamento geral e gerenciamento de projetos que está disponível tanto para o projeto origem quanto para o projeto destino, via guias de gerenciamento de projetos elaborados e divulgados por instituições como o *Project Management Institute* e o *International Project Management Association*.

Um ponto relevante quando da análise da conjuntura do projeto é o conhecimento e habilidade de gerenciamento geral necessário e aplicável aos

projetos origem e destino. O arcabouço de conhecimento em gerenciamento geral está disponível para consulta, entretanto a sua aplicação varia dependendo da conjuntura do projeto.

O processo de transferência de práticas de gerenciamento de projetos do projeto origem para o projeto destino não é feito de forma direta conforme demonstra o modelo acima, em virtude de barreiras e dificuldades impostas pelo projeto destino ao projeto origem face as suas premissas básicas.

Entende-se que cada projeto é único e que existem diferenças entre países, empresas, organizações, pessoas e, por conseguinte entre projetos, sendo assim a análise da conjuntura dos projetos de origem e de destino apresenta-se como vital para o sucesso de um processo de transferência de prática entre projetos. Transferência essa, que deve ser feita de forma customizada, pois os projetos e suas conjunturas são únicos. A transferência é considerada customizada quando a prática utilizada no projeto origem necessita de ajustes para funcionar no projeto destino.

O modelo apresentado preconiza a importância da análise da conjuntura dos projetos origem e destino utilizando para isso o conceito de decomposição como uma ferramenta para auxiliar no entendimento das premissas básicas. Conceito esse que é usado para gerar uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP).

Para realizar a análise da conjuntura do projeto pode-se fazer uso de ferramentas e técnicas, tais como:

- a) Entrevistas com o gerente de projeto, a equipe de gerenciamento do projeto e integrantes do *Project Management Office* (PMO);
- b) Análise da metodologia de gerenciamento de projetos;
- c) Análise do plano de projeto;
- d) Questionários; e,
- e) Observação participante.

Cada prática de gerenciamento de projeto utilizada no projeto origem e que a equipe do projeto destino pretenda utilizá-la precisa ser decomposta conforme demonstra a figura 21 abaixo.

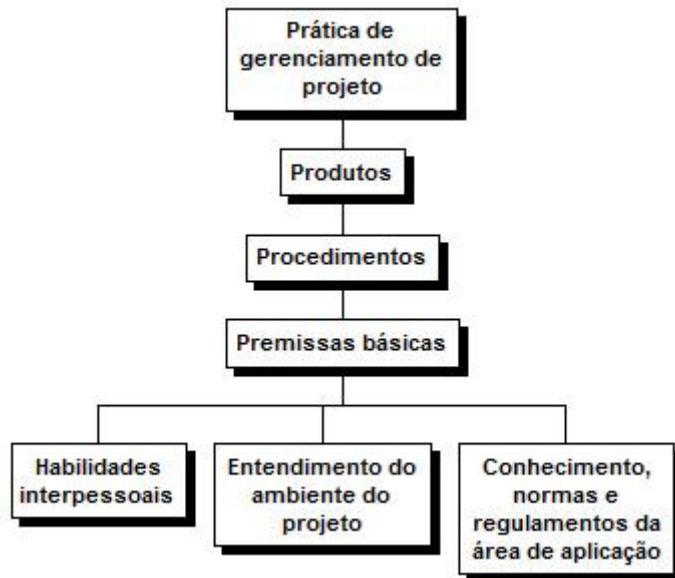


Figura 21 - Estrutura analítica da prática de gerenciamento de projeto

Fonte: O autor

A decomposição da prática de gerenciamento de projeto serve para guiar a equipe do projeto destino na análise da viabilidade de utilização, customizada, de uma prática de gerenciamento de projeto importada de outro projeto no seu projeto.

Da mesma forma que uma prática de gerenciamento de projeto gera um produto, a análise da prática de gerenciamento de projeto gera um produto que é o relatório de análise de prática de gerenciamento de projeto.

O relatório de análise de prática de gerenciamento de projeto deve ser gerado ao término do processo de análise da conjuntura dos projetos origem e destino. O relatório deve ser gerado por prática de gerenciamento de projeto analisada. O relatório deve apresentar as práticas, os projetos origem e destino e suas premissas básicas, conforme demonstra a figura 22 abaixo.

Prática a ser transferida: Aquisição de produtos e serviços de tecnologia	
Premissas Básicas	
Projeto Origem	Projeto Destino
Verba própria	Verba pública

Figura 22 - Relatório de análise de prática de gerenciamento de projeto

Fonte: O autor

A figura 22 exemplifica o relatório de análise de prática de gerenciamento de projeto apresentando a prática de gerenciamento de projeto para aquisição de produtos e serviços de tecnologia que teve no projeto origem a premissa básica de utilização de verba própria e no projeto destino a premissa básica de utilização de verba pública, demonstrando a necessidade de customização da prática para aplicação no projeto destino. A customização no exemplo da figura 22 se faz necessária devido ao projeto origem fazer uso de verba própria para adquirir produtos e serviços, ou seja, tendo total gestão sobre os recursos financeiros, em contrapartida o projeto destino faz uso de verba pública para adquirir produtos e serviços e por isso não tem a gestão dos recursos financeiros, tendo que atender a legislação vigente para uso de verba pública.

6.4 Análise do modelo

O modelo esboçado para análise de prática de gerenciamento de projeto não pretende finalizar a discussão acerca do tema análise da conjuntura do projeto, mas sim levantar a questão da necessidade de uma ferramenta/técnica que auxilie os gerentes de projeto no momento de transferência de práticas de gerenciamento de um projeto para outro.

De acordo com o PMI (2008, p. 10) nos dias de hoje, são necessários conhecimentos interculturais para sobreviver no mundo globalizado. O modelo proposto para análise de práticas de gerenciamento de projeto auxilia os gerentes de projeto e a equipe de gerenciamento de projetos na identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos, fatores esses que podem estar atrelados a questões culturais.

O entendimento da conjuntura do projeto ajuda a reduzir a complexidade da atividade de gerenciamento de projeto, pois dessa maneira o gerente de projeto passa a conhecer as premissas básicas do ambiente no qual o projeto está inserido. As premissas básicas são construídas com base nos *stakeholders* do projeto e em seus respectivos interesses. Dado que as interações existentes no ambiente do projeto implicam em complexidade (WHITTY & MAYLOR, 2007), entender os atores dessas interações ajuda a reduzir a complexidade do ambiente e do projeto.

Segundo o PMI (2004, p. 84) os ativos de processos organizacionais também representam o aprendizado e o conhecimento das organizações acumulado em projetos anteriores e no projeto atual, sendo assim o produto gerado pela análise de prática de gerenciamento de projeto pode ser classificado como um ativo de processo organizacional.

Em suma, o modelo proposto para análise de práticas de gerenciamento de projeto propõe uma investigação profunda na estrutura da prática de gerenciamento de projeto, usando para isso a técnica de decomposição. A decomposição da prática até o nível de premissas básicas permite ao avaliador identificar os fatores que suportam e formam a prática de gerenciamento de projeto. Os fatores identificados podem ser analisados a luz do modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede, fornecendo um entendimento das diferenças existentes quando da sua utilização em conjunturas diferentes.

O modelo proposto pode ser usado para avaliar a importação de práticas de gerenciamento de projetos entre países, estados, municípios, empresas e projetos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Críticas

O presente trabalho teve como problema de pesquisa, a identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos e para resolver esse problema objetivou-se esboçar um modelo para identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos.

Para atingir tal objetivo foi necessário fazer uma pesquisa bibliográfica abrangente em livros e periódicos especializados visando coletar fundamentação teórica para entendimento do problema, assim como para suportar o desenvolvimento do esboço de modelo proposto.

Como metodologia de pesquisa utilizou-se a técnica de estudo de caso buscando com isso compreender o fenômeno do problema de pesquisa que é o processo de transferência de práticas de gerenciamento entre projetos. O pesquisador escolheu como caso de estudo os XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, dada sua importância como projeto e a facilidade de acesso do pesquisador ao projeto. O pesquisador teve acesso privilegiado a documentação, informações e situações vividas no projeto, em virtude de ter trabalhado como gerente de projetos e ser o responsável pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos do departamento de tecnologia do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Após a apresentação do estudo de caso foi feita uma análise de tal caso utilizando o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede. O estudo de caso e a sua respectiva análise evidenciaram a importância do problema de pesquisa e ajudaram na construção do esboço de modelo apresentado no capítulo 6.

A revisão de literatura tratou de assuntos como gerenciamento de projetos, cultura brasileira de gestão, cultura organizacional, fatores culturais em projetos, transferência de práticas, o que é sucesso em projetos e apresentou o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede utilizado para entender e analisar diferenças culturais.

De modo geral pode-se afirmar que o presente trabalho atingiu seu objetivo, ao esboçar um modelo para análise de prática de gerenciamento de projeto, o qual pretende auxiliar o gerente de projeto na identificação de fatores organizacionais que dificultam a transferência de práticas de gerenciamento entre projetos. Foi demonstrada na revisão de literatura que os pressupostos assumidos pelo pesquisador são válidos, sendo evidenciada a unicidade de um projeto e de seu sucesso e a existência de diferenças culturais entre países e empresas.

Os objetivos específicos do trabalho foram atingidos na revisão de literatura, sendo estudado o modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede e a importância do entendimento do ambiente do projeto para o sucesso tanto da transferência de práticas quanto para o sucesso do próprio projeto.

Foi construído o esboço de um modelo de análise de prática de gerenciamento de projeto, para responder o problema de pesquisa, o qual adotou alguns conceitos já utilizados no ambiente de projetos, tais como: decomposição e análise de fatores organizacionais. O modelo esboçado não pode ser validado pelo pesquisador ficando essa atividade destinada a futuras pesquisas.

O conhecimento gerado pela análise de práticas de gerenciamento de projeto caracteriza-se como uma lição aprendida, a qual pode ser classificada como um ativo de processo organizacional.

7.2 Sugestão para futuras pesquisas

Com o objetivo de dar continuidade ao trabalho ora apresentado, sugere-se para futuras pesquisas a validação do esboço de modelo para análise de práticas de gerenciamento de projetos por meio de sua aplicação em projetos diversos.

7.3 Comentários

Ao longo do trabalho do pesquisador no projeto dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007 escolhido como estudo de caso para esse trabalho, o pesquisador pode observar a ocorrência de diferenças na abordagem e condução do projeto Rio 2007 quando da sua comparação com o modelo proposto pela consultoria australiana *MI Associates* (modelo dos jogos Olímpicos de Sydney 2000). Um fato importante observado pelo pesquisador é a gestão do orçamento do projeto que nos Jogos Olímpicos de Sydney ficou a cargo do comitê organizador, já nos Jogos Pan-americanos Rio 2007, o comitê organizador atuou como um especificador de produtos e serviços deixando para órgãos do poder público das esferas Federal, Estadual e Municipal a gestão do orçamento do projeto. O departamento de tecnologia do comitê organizador do Rio 2007 ficou engessado em certos momentos, pois não tinha flexibilidade para contratar produtos e serviços. Esse fato impactou na qualidade dos serviços prestados pelo departamento de tecnologia.

O pesquisador observou que as práticas de gerenciamento adotadas para recrutamento e seleção de colaboradores foram impactadas pela conjuntura do projeto, pois como o comitê organizador não tinha gestão sobre o orçamento do projeto não dispunha de condições de contratar recursos humanos à medida que as necessidades surgiam. O comitê organizador elaborou planos de trabalho e enviou as secretarias federais e municipais responsáveis pelo Rio 2007 solicitando a contratação de recursos humanos para o projeto, esses planos demonstravam o período de permanência por função a ser desempenhada, contudo os recursos humanos só foram contratados de forma a suprir as necessidades do projeto em Março de 2007, impactando nas tarefas de planejamento execução do projeto. O modelo de planejamento, recrutamento e seleção de recursos humanos proposto

pela consultoria EKS e apresentado ao comitê organizador a representantes das secretarias governamentais responsáveis pelo Rio 2007 não foi utilizado em sua plenitude, ou seja, teve de ser customizado para se adaptar a conjuntura do projeto. Não só o modelo teve de ser customizado como as práticas de gerenciamento que o compunham.

Como ponto de atenção para projetos futuros de eventos multi-esportivos a serem realizados no Brasil, cabe observar com carinho e cuidado questões relativas a gestão do orçamento do projeto, por ser a gestão do orçamento vital para o sucesso do planejamento e execução do projeto.

BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC)**. Versão 1.1, Curitiba, 2006, 125 p.

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. “Administração Complexa”: Revendo as Bases Científicas da Administração. **RAE-eletrônica**. Vol. 2, n. 1, p. 1-18, Jan-Jun 2003.

AIYER, Jagu; RAJKUMAR, T. M.; HAVELKA, Douglas. A Staged Framework for the Recovery and Rehabilitation of Troubled is Development Projects. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 4, p. 32-43, December 2005.

AJMAL, Mian M.; KOSKINEN, Kaj U. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. **Project Management Journal**. Vol. 39, n.1, p.7-15, March 2008.

ANDERSEN, Erling S. Toward a Project Management Theory for Renewal Projects. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 4, p. 15-30, September 2006.

ANDERSSON, Annika; MÜLLER, Ralf. Containing Transaction Costs in ERP Implementation Through Identification of Strategic Learning Projects. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 84-92, June 2007.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas**. Vol. 7, n.1, p. 59-85, Jan.-Jun. 2007.

BELASSI, Walid; KONDRA, Alex Z.; TUKEL, Oya Icmeli. New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.4, p.12-24, December 2007.

BOERSMA, Kees; KINGMA, Sytze F.; VEENSWIJK, Marcel. Paradoxes of Control: The (Electronic) Monitoring and Reporting System of the Dutch High Speed Alliance (HSA). **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 75-83, June 2007.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A Arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BREDILLET, Christophe N. Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 4). **Project Management Journal**. Vol. 39, n.1, p. 2-6, March 2008.

BRESNEN, Mike; GOUSSEVSKAIA, Anna; SWAN, Jacky. Organizational Routines, Situated Learning and Processes of Change in Project-Based Organizations. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 27-41, September 2005.

BRESNEN, Mike et al. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management**. N. 21, p. 157-166, 2003.

BYOSIERE, Philippe; LUETHGE, Denise J. Project Management Processes across Borders: A Comparison of EU-US Corporate Subsidiary Project Activities. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 18-29, June 2007.

CICMIL, Svetlana; HODGSON, Damian. New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 3, p. 111-122, August 2006.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO (COB). **Relatório oficial XV Jogos Pan-americanos e III Jogos Parapan-americanos Rio 2007**. Rio de Janeiro: COB, 2009, 235 p. Relatório Técnico.

COOKE-DAVIES, Terry et al. We're Not In Kansas Anymore, Toto: Mapping the Strange Landscape of Complexity Theory, and Its Relationship to Project Management. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 50-61, June 2007.

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; ENGLAND, David. How Standard Are Standards: An Examination of Language Emphasis in Project Management Standards. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.6-21, September 2007.

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien. How Generic Are Project Management Knowledge and Practice? **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 87-96, March 2007.

DLAKWA, Mohammed M. Bureaucracy: Key Obstacle to Project Success. **American Association of Cost Engineers Transactions**. 1990.

DUARTE, Fernanda. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. **Organization**. Vol. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.

ESKEROD, Pernille; SKRIVER, Hans Jørgen. Organizational Culture Restraining In-house Knowledge Transfer Between Project Managers – A Case Study. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 110-122, March 2007.

FLYVBJERG, Bent. From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 3, p. 5-15, August 2006.

FRANKE, George R.; NADLER, S. Scott. Culture, economic development, and national ethical attitudes. **Journal of Business Research**. N. 61, p. 254-264, 2007.

GERALDI, Joana G.; ADLBRECHT, Gerald. On Faith, Fact, and Interaction in Projects. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 32-43, March 2007.

GURGEL, Anderson. O Pan na Mídia – Apontamentos Sobre Os Jogos Rio 2007 na Cobertura das Revistas Econômicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30, 2007, Santos. **Anais...** Santos, 2007, p. 1-15.

HÄLLGREN, Markus; MAANINEN-OLSSON, Eva. Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 17-26, September 2005.

HANKE, Michael. Comunicação Intercultural – Uma Perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas. **Semiosfera – Revista de Comunicação e Cultura**. Ano 5, n. 8, Outubro 2005. Disponível em: http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo_nt_03Hanke.htm. Acessado em: 22/01/2009.

HELM, Jane; REMINGTON, Kaye. Effective Project Sponsorship An Evaluation of the Role of the Executive Sponsor in Complex Infrastructure Projects by Senior Project Managers. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 51-61, September 2005.

HENRIE, Morgan; SOUSA-POZA, Andres. Project Management: A Cultural Literary Review. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 1, p. 5-14, June 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations**. California: Sage Publications, 2003.

_____. Geert Hofstede Cultural Dimensions website. Disponível em: <http://www.geert-hofstede.com>. Acessado em 18/12/2008.

HYVÄRI, Irja. Success of Projects in Different Organizational Conditions. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 4, p. 31-41, September 2006.

IANNI, Octávio. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. **Sociologias**. Ano 4, n. 7, p. 176-187, Jan/Jun 2002.

IVORY, Chris; ALDERMAN, Neil. Can Project Management Learn Anything from Studies of Failure in Complex Systems?. **Project Management Journal**. Vol. 36, n.3, p.5-16, September 2005.

JUGDEV, Kam; MÜLLER, Ralf. A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 4, p. 19-31, December 2005.

KARLSEN, Jan Terje; GOTTSCHALK, Petter. Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. **Engineering Management Journal**. Vol. 16, n. 1, p. 3-10, March 2004.

KENDRA, Korin; TAPLIN, Laura J. Project Success: A Cultural Framework. **Project Management Journal**. Vol. 35, n. 1, p. 30-45, April 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2005.

KHANG, Do Ba; MOE, Tun Lin. Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. **Project Management Journal**. Vol. 39, n.1, p.72-84, March 2008.

KPMG. **Managing Global Projects: Observations from the front-line**. www.kpmg.com.au, 2007, 33 p. Relatório Técnico.

KRUGLIANSKAS, Isak; GEISLER, Eliezer. Managing Technology-Based Projects: A Comparison of the Practices of Brazil and the United States. **Engineering Management Journal**. Vol. 9, n. 3, p. 23-30, September 1997.

LEYBOURNE, Stephen A. The Changing Bias of Project Management Research: A Consideration of the Literatures and an Application of Extant Theory. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 61-73, March 2007.

LIN, Bou-Wen; BERG, Daniel. Effects of cultural difference on technology transfer projects: an empirical study of Taiwanese manufacturing companies. **International Journal of Project Management**. N. 19, p. 287-293, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 12, Jan./Jul. 2005.

MÄKILOUKO, Marko. Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. **International Journal of Project Management**. N. 22, p. 387-396, 2004.

MANLEY, T. Roger; SHAW, Wade H.; MANLEY, Robert C. Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration. **Engineering Management Journal**. Vol. 19, n. 2, p. 3-11, June 2007.

MARTINSUO, Miia et al. Project-Based Management as an Organizational Innovation: Drivers, Changes, and Benefits of Adopting Project-Based Management. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 87-97, August 2006.

MAYA, Isaac et al. Cultural Influence on the Implementation of Lessons Learned in Project Management. **Engineering Management Journal**. Vol. 17, n. 4, p. 17-24, December 2005.

MI ASSOCIATES. Disponível em: <http://www.mi.com.au>. Acessado em: 07/01/2009.

MILLER, Roger; HOBBS, Brian. Governance Regimes for Large Complex Projects. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 3, p. 42-50, September 2005.

MILOSEVIC, Dragan Z.; SRIVANNABOON, Sabin. A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 3, p. 98-110, August 2006.

MOODY, James Bradfield; DODGSON, Mark. Managing Complex Collaborative Projects: Lessons from the Development of a New Satellite. **Journal of Technology Transfer**. N. 31, p. 567-588, 2006.

MURIITHI, Ndiritu; CRAWFORD, Lynn. Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. **International Journal of Project Management**. N. 21, p. 309-319, 2003.

NETTO, Alberto Barella; DIAS, Emerson de Paulo; MELLO, Paulo César R. de. Análise da obra Cultural Organizacional e Cultura Brasileira Organizada por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. **Revista Eletrônica de Administração – Facef**. Vol. 02, edição 02, p. 1-10, Janeiro-Junho 2003.

NEWELL, Sue. Knowledge Transfer and Learning: Problems of Knowledge Transfer Associated with Trying to Short-Circuit the Learning Cycle. **Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 2, n.3, p. 275-290, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OWEN, Jill; BURSTEIN, Frada; MITCHELL, Steven. Knowledge Reuse and Transfer in a Project Management Environment. **Journal of Information Technology Cases and Applications**. Vol. 6, n. 4, p. 21-35, 2004.

PANT, Dinesh P.; ALLINSON, Christopher W.; HAYES, John. Transferring the western model of project organization to a bureaucratic culture: the case of Nepal. **International Journal of Project Management**. Vol. 14, n. 1, p. 53-57, 1996.

PAPAMARCOS, Steven D.; WATSON, George W. Culture's Consequences for Economic Development: An Empirical Examination of Culture, Freedom, and National Market Performance. **Journal of Global Business and Technology**. Vol. 2, n. 1, p. 48-56, Spring 2006.

PHENG, Low Sui; LEONG, Christopher H. Y. Cross-cultural project management for international construction in China. **International Journal of Project Management**. N. 18, p. 307-316, 2000.

PITSIS, Tyrone S. et al. Constructing the Olympic Dream: A future Perfect Strategy of Project Management. **Organization Science**. Vol. 14, n. 5, p. 574-590, September-October 2003.

PRABHAKAR, Guru Prakash. An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success across Twenty-eight Nations. **Project Management Journal**. Vol. 36, n. 4, p. 53-60, December 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. Newtown Square, PA, 2004.

_____. **Leadership in Project Management**. PMI, 2008, 62 p. Relatório Técnico.

ROBERTSON, Stephen; WILLIAMS, Terry. Understanding Project Failure: Using Cognitive Mapping in an Insurance Project. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 4, p. 55-71, September 2006.

ROZENES, Shai; VITNER, Gad; SPRAGGETT, Stuart. Project Control: Literature Review. **Project Management Journal**. Vol. 37, n. 4, p. 5-14, September 2006.

SATO, Carlos Eduardo Yamasaki; DERGINT, Dario Eduardo Amaral. O papel evolutivo do gerente de projetos, In: XI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 2005, Salvador. **Pôster...** Salvador: ALTEC, 2005. p. 1-13.

SENSE, Andrew J.; ANTONI, Marc. Exploring the politics of project learning. **International Journal of Project Management**. N. 21, p. 487-494, 2003.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Project Management Research – The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. Vol. 38, n. 2, p. 93-99, June 2007.

SHORE, Barry; CROSS, Benjamin J. Management of Large-Scale International Science Projects: Politics and National Culture. **Engineering Management Journal**. Vol. 15, n. 2, p. 25-34, June 2003.

SPITTLER, John R.; MCCRACKEN, Courtney J. Effective Project Management in Bureaucracies. **AACE Transactions**. 1996.

SUEN, Henry; CHEUNG, Sai-On; MONDEJAR, Reuben. Managing ethical behaviour in construction organizations in Asia: How do the teachings of Confucianism, Taoism and Buddhism and Globalization influence ethics management? **International Journal of Project Management**. N. 25, p. 257-265, 2007.

SWIERCZEK, Frederic William. Culture and conflict in joint ventures in Asia. **International Journal of Project Management**. N. 12, p. 39-47, 1994.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. Sensibilidade cultural. **GV-executivo**. Vol. 5, n. 4, p. 25-29, Set/Out. 2006.

_____. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? : uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.

TESCH, Debbie; KLOPPENBORG, Timothy J.; FROLICK, Mark N. IT Project Risk Factors: The Project Management Professionals Perspective. **The Journal of Computer Information Systems**. Vol. 47, n. 4, p. 61-69, Summer 2007.

TEIXEIRA, Maria Emília Peluso; BRASIL, Andréa. **Guia de Formatação do LATEC/UFF baseado nas Normas da ABNT para Monografias e Dissertações**. Universidade Federal Fluminense. Apostila.

THOMAS, Janice; MULLALY, Mark. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search Value. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.74-89, September 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANG, Xiaojin; LIU, Lanfeng. Cultural Barriers to the Use of Western Project Management in Chinese Enterprises: Some Empirical Evidence from Yunnan Province. **Project Management Journal**. Vol. 38, n.3, p.61-73, September 2007.

WHITTY, S. Jonathan; MAYLOR, Harvey. And then came Complex Project Management. In: IPMA WORLD CONGRESS ON PROJECT MANAGEMENT, 21, 2007, Cracow. **Anais...** Cracow, 2007, p. 1-7.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Antropofagia Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Vol. 38, n. 4, p. 6-17, Out./Dez. 1998.

ANEXOS

Anexo A – Participantes do Projeto

Patrocinadores Oficiais	Parceiros
Olympikus	Golden Cross
Oi	Samsung
Caixa	Ernst & Young
Sol	Correios
Petrobras	Johnson&Johnson
Sadia	Tissot
Fornecedores	Cedae
ABIP	Força Rio 2007
Atos Origin	CNC – Patrocinador da Força Rio 2007
BR Distribuidora	SESC – Patrocinador da Força Rio 2007
Companhia Brasileira de Cartuchos	Universidade Estácio de Sá – Instituição Colaboradora
Contemporary International	Cultura Inglesa – Instituição Colaboradora
Cruz Vermelha	Concessionários
Soft by Everest	Globo Marcas – Agente de Licenciamento
Gatorade	Dufry – Concessionário de Produtos Oficiais
Getty Images	Bob's – Concessionário de Alimentação
Kodak	Parceria Ilimitada – Concessionário do PAN AM Club
Lamsa / Instituto Invepar	Ticketronics – Concessionário de Bilheteria
Liquigás	Tutta L'ora – Loja de Conveniência dos Jogos
Lounge Hair	
Metrô Rio	
Modulo	
OdontoPrev	
Opthalmus	
Orquestra Sinfônica Brasileira	
Provet / Sociol	
Technogym	
Terra Encantada	
Yamaha	
Barrashopping – Shopping Exclusivo	
Visa – Cartão de Crédito Exclusivo	
Visanet – Cartão de Débito Exclusivo	
TAM Viagens – Operadora de Turismo	

Quadro 2 - Alguns participantes do projeto

Fonte: COB (2009)

Anexo B – Instalações de Treinamento

INSTALAÇÃO DE TREINAMENTO	MODALIDADE
Escola de Educação Física do Exército ESEFEX	Arremessos (Atletismo)
Clube de Regatas do Flamengo	Basquete
Colégio Notre Dame	
Vila Pan-americana	
Complexo Cidade dos Esportes - Autódromo	Clismo (Triatlo)
Complexo Cidade dos Esportes - Autódromo	Clismo Estrada
Bosque da Barra	Corrida (Triatlo)
Escola de Educação Física do Exército ESEFEX	Esgrima
Vila Pan-americana	Esgrima (Pentatlo Moderno)
Brigada Paraquedista	Futebol
CIAGA	
Clube da Aeronáutica da Barra	
CPOR	
UNIFA (Campo dos Afonsos)	
UniverCidade	
Colégio Rainha dos Corações	
UniverCidade	
Colégio Cruzeiro	Gnástica Rítmica
Colégio Rainha dos Corações	Handebol
Colégio Anglo Americano	Judô
Colégio Rainha dos Corações	Lutas
Bosque da Barra	Maratona
Bosque da Barra	Marcha Atlética
Escola Naval	Nado Sincronizado
Clube de Regatas do Flamengo	Pólo Aquático
Escola Americana	Softbol
Colégio CEC- Centro de Educação e Cultura	Tênis de Mesa
Colégio Cruzeiro	Trampolim
CIAGA	Voleibol
Clube da Associação de Pessoal da Caixa Econômica Federal	
Escola de Educação Física do Exército ESEFEX	
PUC	

Quadro 3 - Instalações de Treinamento dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007

Fonte: COB (2009)

Anexo C – Organograma do Comitê Organizador durante os Jogos

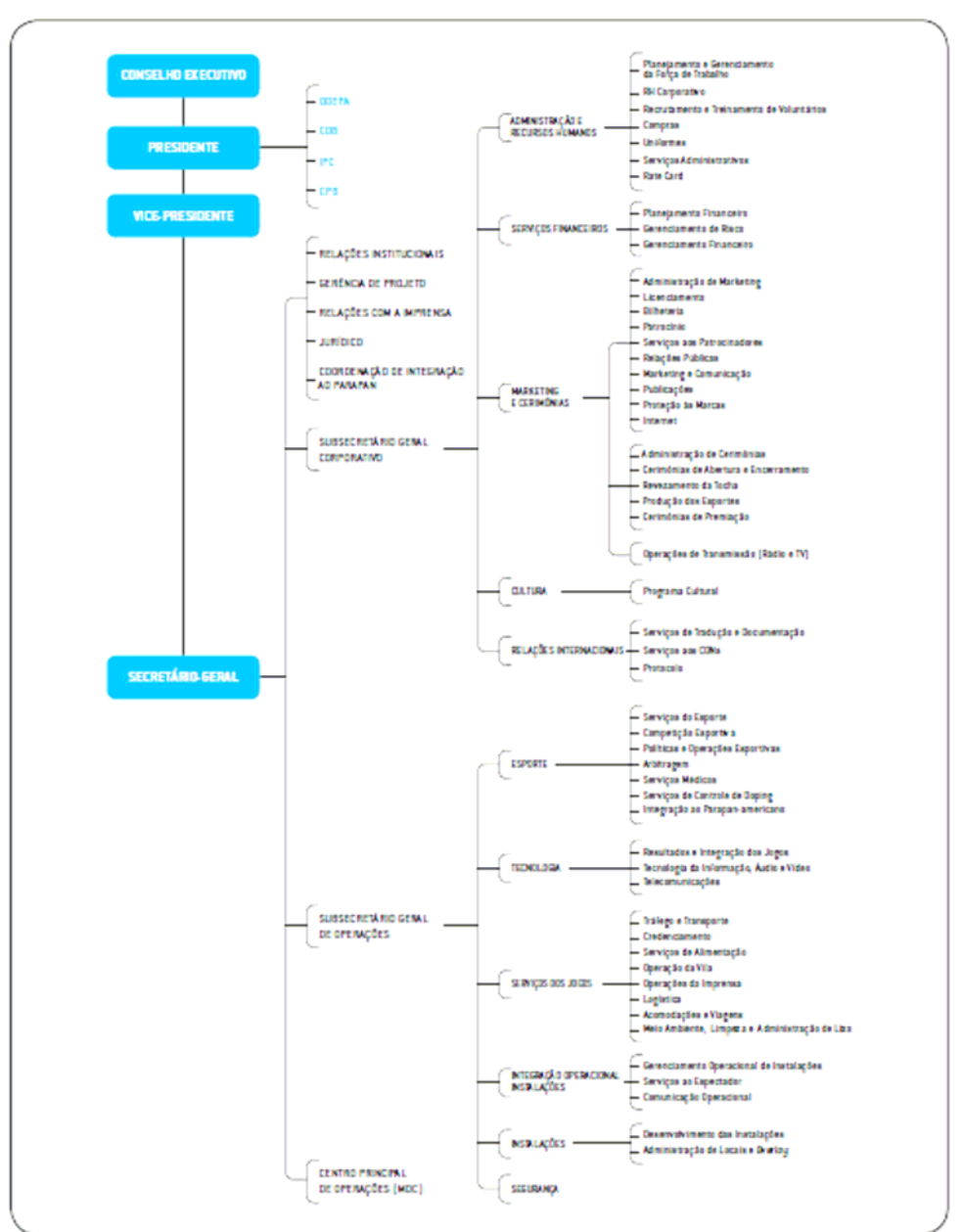


Figura 23 - Organograma do Comitê Organizador do Rio 2007 durante os Jogos

Fonte: COB (2009)

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](#)