

# Organizando o "maior espetáculo da Terra"

---

**AXELOS.com**

© The APM Group Limited 2011. Reproduzido com a permissão do The APM Group Ltd.  
Direitos autorais sobre a organização e design tipográfico pertencem à The Stationery  
Office Limited

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>É complicado...</b>	<b>3</b>
<b>Por onde começar?</b>	<b>4</b>
<b>A abordagem de Londres 2012</b>	<b>4</b>
<b>Olhando em frente</b>	<b>5</b>
<b>Sobre o MSP</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>6</b>
<b>Marca registrada e declarações</b>	<b>6</b>

Liz Underhill, chefe de Integração e Garantia em 2012 (2012 Integration and Assurance); Janette Lissaman, Gerente do Escritório do Programa em 2012 (2012 Programme Office Manager) e Heather Sinclair, Gerente de Garantia do Programa do Diretório Executivo Olímpico do Governo em 2012 (2012 Programme Assurance Manager, at the Government Olympic Executive), um diretório do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte, falam sobre o maior desafio de suas vidas.

## Introdução

Sediar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos é, pura e simplesmente, uma tarefa gigantesca. Durante a cerimônia de abertura pelo menos 100.000 pessoas estarão trabalhando nas Olimpíadas, incluindo 3.000 pessoas da equipe, 70.000 voluntários e muitos contratados. Com um financiamento público de £ 9,298 bilhões, é fundamental para a reputação nacional e internacional da Grã-Bretanha que os jogos sejam realizados com sucesso. Mas é o legado dos jogos que definirá o sucesso ou não dos jogos a longo prazo.

Embora a metodologia Managing Successful Programmes (MSP®) tenha sido usada em toda a organização, nenhum treinamento de MSP pode prepará-lo para um evento dessa escala. Como os gerentes de programa que trabalham nas Olimpíadas gerenciam algo dessa magnitude?

## É complicado...

Os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres 2012 têm muito a oferecer, e os padrões foram bem altos. Os organizadores devem realizar eventos esportivos de nível internacional: durante as Olimpíadas e Paralimpíadas, isso significa realizar 26 campeonatos mundiais ao mesmo tempo. Mas eles também querem deixar um legado para o Reino Unido aumentando a participação nos esportes e garantindo que as instalações olímpicas sejam usadas após os jogos. Londres 2012 também está trabalhando no exterior para transmitir a mensagem da participação internacional, organizando o Cultural Olympiad para unir cultura e esporte; e trabalhando com a comunidade local para envolver as pessoas nos eventos internacionais que serão realizados em suas portas. São muitos projetos para organizar e coordenar.

Além disso, Londres 2012 precisa garantir que as instalações sejam construídas, testadas e que fiquem prontas para abrigarem grandes performances esportivas, incluindo as que serão feitas no Parque Olímpico na East London, um projeto frequentemente citado como o dobro do tamanho do Terminal 5 do aeroporto de Heathrow, mas sendo feito na metade do tempo. Os organizadores também precisam garantir que Londres e o Reino Unido possam continuar seu trabalho normal durante os jogos, garantindo que os moradores e comerciantes locais continuem a receber os produtos e serviços dos quais precisam e que o sistema de transporte possa acomodar o número enorme de turistas e participantes que chegarão a Londres.

Há várias organizações diferentes envolvidas na realização dos Jogos Olímpicos de Londres 2012. O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres (LOCOG) é uma empresa particular responsável pelos jogos. A Autoridade Pública Olímpica é uma organização do setor público responsável por projetar e construir as novas instalações. Há muitos departamentos e agências do governo central envolvidos no fornecimento de serviços, coordenação e supervisão do programa, tais como o Ministério dos Negócios Interiores, a Polícia Metropolitana, o Departamento de Transportes e o Transporte Metropolitano; e o governo local tem um papel fundamental no fornecimento de serviços locais e na garantia de que os jogos sejam realizados em Londres e no Reino Unido. Finalmente, há a Companhia do Legado do Parque Olímpico, um empreendimento dos governos central e local cuja responsabilidade é garantir que o parque olímpico se destaque após o fim dos jogos.

Além da complexidade de organizar um número tão grande de projetos individuais e coordenar o envolvimento de tantas empresas, há o fato de que os Jogos Olímpicos têm um prazo fixo. A cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos começará às 20:12 do dia 27 de julho 2012, não importando o estágio das preparações, então é essencial que haja um entendimento compartilhado e bem claro sobre o que precisa estar pronto, quem deve fazer o quê, e como todos têm que chegar até aquele ponto. Há também uma necessidade real de garantir a visibilidade de como tudo está acontecendo, o entendimento dos riscos e de como os problemas serão resolvidos.

Se isso não fosse o bastante, ainda há o interesse público sobre os jogos. A imprensa traz histórias todos os dias — o que não surpreende, dado o impacto potencial no orgulho nacional e na reputação internacional do Reino Unido. E, com tudo isso dependendo do sucesso nos Jogos Olímpicos de 2012 e de um legado sustentável nos anos seguintes, a expectativa é grande — todos querem saber como está a preparação. Como deixar todos felizes e fazer uma boa Olimpíada?

## Por onde começar?

Qualquer pessoa que já tenha feito um treinamento de MSP pensaria que o primeiro passo é conseguir um mandato, uma boa aceitação e um *blueprint* contemplando as metas do programa. Com os jogos Olímpicos e Paralímpicos, muitos desses requisitos foram cumpridos durante o processo de candidatura, que terminou em 2005. Os requisitos do Comitê Olímpico para que uma cidade sedie os jogos são claramente especificados, e Londres descreveu em sua candidatura como iria superar esses desafios e o que iria fazer para tornar essas Olimpíadas especiais. A aceitação ampla de todos os setores do governo foi garantida durante a candidatura.

Mas ser nomeada a sede foi apenas o começo: como tornar essas ideias e conceitos realidade? É aí que o processo fica complicado e uma metodologia estruturada pode ajudar somente até certo nível. Ao nível de projeto, PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®), as técnicas são inestimáveis para organizar o trabalho e garantir limites claros de responsabilidade. Mas à medida em que os projetos são agrupados em programas e os programas são agrupados em "super programas", a vida fica mais complicada. Aqueles com uma visão ampla do programa aplicam os princípios do MSP para estruturar o projeto, juntando planos de alto nível e garantindo um gerenciamento eficaz dos riscos. Os riscos, problemas e progresso entre programas são gerenciados e um sumário do programa é mantido atualizado para esclarecer metas, esquemas de organização e governança do programa.

## A abordagem de Londres 2012

"Com um programa desse tamanho, a arte do gerenciamento de programas se torna quase mais importante que os processos", afirma Sinclair. "É importante estabelecer boas relações no trabalho para garantir que desafios e problemas possam ser resolvidos rapidamente". Ela diz também que é essencial ter uma abordagem pragmática — lidar com tantas organizações, pequenas e grandes, do setor público e privado, significa que uma abordagem única para todos os casos nem sempre irá funcionar.

"Na verdade, mesmo com a maior vontade do mundo o programa não vai funcionar. Por isso é importante um entendimento completo das funções e responsabilidades de cada um, e não ter medo de permitir que as pessoas façam seu trabalho. Uma abordagem flexível e a habilidade de comunicar suas metas de forma eficaz são essenciais para atrair as pessoas, criar cooperações e resolver os problemas", ela diz.

Uma das abordagens usadas em Londres 2012 foi formar redes entre organizações para reunir pessoas de áreas semelhantes para permitir a comunicação e compartilhamento de práticas. Essas redes vão de fóruns informais de compartilhamento de conhecimento até grupos de tomada de decisão mais estruturados e focados. Lissaman diz, "Um relatório em papel não significa que você sabe o que realmente está acontecendo. Você precisa que as pessoas falem abertamente e sejam honestas com você, e uma boa comunicação é essencial. Temos que tratar com os interessados cara a cara também".

Underhill concorda: "Ganhar o coração e a cabeça de seus colegas é tão importante quanto o processo. A habilidade de gerenciar com sucesso depende da colaboração e na criação de uma família de gerenciamento de programa. As partes constituintes do programa são em si grandes programas".

Outra abordagem ao programa que tentaram adotar foi aprender com outras Olimpíadas e ver onde estão os pontos fracos. Por exemplo, acabando com silos de organização e unindo pessoas por tema em vez de unir por empregador, a equipe identificou falhas e sobreposições a tempo, e foi capaz de solucionar problemas que teriam sido muito mais caros e difíceis de gerenciar se fossem identificados mais perto dos jogos. Esse tipo de abordagem entrecruzada para os problemas também ajuda a construir relações entre as organizações e preparar a equipe para trabalhar durante os jogos, quando problemas terão que ser identificados e resolvidos rapidamente por quem tiver a competência, a autoridade e a experiência necessárias. Eles terão que lidar com situações de forma adequada e eficaz usando os níveis de comando mais altos para se concentrarem nas preparações e na direção estratégica.

Mas, talvez acima de tudo, Londres 2012 compreendeu que flexibilidade sobre o caráter mutável dos ambientes são requisitos fundamentais para se manter no caminho certo. Talvez isso tenha sido inevitável com a situação econômica radicalmente diferente na qual Londres 2012 se encontra agora, em comparação com a que ela estava quando foi nomeada sede das Olimpíadas. A mudança na economia afetou diversas áreas do programa, e foi necessária uma mudança na abordagem para garantir que as metas originais de legado e sustentabilidade fossem alcançadas. Desde então, também houve mudanças políticas em todos os níveis: governo local, prefeitura e governo central, e foi possível minimizar o impacto dessas mudanças no programa garantindo o apoio de todos os grupos à candidatura desde o início. Os organizadores também analisam regularmente a eficácia das estruturas de comando e as ajustam para responder às mudanças e evoluir no ciclo de vida do programa.

## Olhando em frente

A preparação dos jogos entrou em um novo estágio, com a fase de construção quase completa. Conforme os jogos e o fim do prazo se aproximam, todos têm que trabalhar ainda mais em conjunto. Há uma quantidade grande de empenho, energia e entusiasmo para garantir que o trabalho seja bem feito.

Naturalmente, há desafios enormes para coordenar as atividades e o conhecimento de projetos e programas tão grandes, como Lissaman diz, "Todos os envolvidos em 2012 querem intensamente que o projeto seja um sucesso, e sabem que não podem fazer tudo sozinhos".

## DICAS IMPORTANTES PARA CONSEGUIR UM EMPENHO EM LARGA ESCALA

---

- Seja pragmático: com um programa tão complexo não é possível usar uma abordagem única para o gerenciamento;
- Trabalhe de uma forma envolvente que encoraje a participação;
- PRINCE2/MSP podem ser vistos como burocráticos, então encontre modos de promovê-los: use uma linguagem que as pessoas possam entender;
- As relações importam, então converse uns com os outros: não confie somente em e-mails e processos;
- É essencial que você envolva os interessados no planejamento para que eles entendam a interdependência;
- Inclua atividades de integração nos planos desde o início;
- Crie algo que seja visto como valor agregado, e não como um fardo.

## OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS OLIMPÍADAS E PARALIMPÍADAS SÃO:

---

- Realizar jogos inspiradores para os atletas, para a família olímpica e para o público;
- Entregar o Parque Olímpico e todas as instalações a tempo, dentro do orçamento combinado e de acordo com as exigências, minimizando o uso dos cofres públicos e oferecendo um legado sustentável;
- Maximizar os benefícios econômicos, sociais, de saúde e ambientais dos Jogos Olímpicos para o Reino Unido, particularmente pela regeneração e desenvolvimento sustentável do leste de Londres;
- Alcançar uma melhora constante do esporte no Reino Unido antes, durante e depois dos Jogos Olímpicos, tanto no nível mais alto quanto na base.

## Sobre o MSP

O escritório de projetos do programa olímpico usa as diretrizes de MSP para sustentar seu método de trabalho. O MSP é um esquema de práticas recomendadas para a realização de programas complexos com estratégias de longo prazo. O MSP foi desenvolvido pelo Escritório de Comércio do Governo Britânico (Office of Government Commerce), e hoje pertence ao Gabinete, parte do governo britânico.

O MSP define o gerenciamento de programas como "a ação de conduzir de maneira coordenada a organização, direção e implementação de um dossiê de projetos e atividades de transformação para alcançar metas e obter benefícios de importância estratégica para os negócios".

O *framework* de MSP garante que todos os envolvidos sejam identificados e se empenhem da maneira correta, permitindo a participação e envolvimento de todos os que têm interesse no resultado. O MSP reconhece que a comunicação entre os interessados é vital para o sucesso do programa. O MSP inclui diversas técnicas e ferramentas para permitir o envolvimento dos interessados, incluindo o mapeamento e análise destes, e um processo de envolvimento.

## Agradecimentos

Criado e escrito por Kate Winter, The APM Group e publicado por TSO no site [www.AXELOS.com](http://www.AXELOS.com)

Nossa série de estudos de caso não deve constituir conselho de qualquer tipo, e não aceitamos nenhuma responsabilidade por qualquer perda derivada do uso ou confiança em seu conteúdo. Embora todos os esforços cabíveis tenham sido feitos para garantir a precisão e confiabilidade da informação, The APM Group e TSO não se responsabilizam por erros, omissões ou imprecisões. O conteúdo, diagramas, logos e outras informações estão corretos na época de impressão, mas podem mudar sem aviso.

© The APM Group Limited 2011. Reproduzido com a permissão do The APM Group Ltd. Direitos autorais sobre a organização e design tipográfico pertencem à The Stationery Office Limited. A reutilização deste estudo de caso é permitida somente de acordo com os termos de permissão disponíveis no site <http://www.AXELOS.com/Knowledge-Centre/Best-Practice-Users-Case-Studies-and-Testimonials/>

Uma cópia desses termos pode ser fornecida mediante solicitação à AXELOS pelo e-mail [Licensing@AXELOS.com](mailto:Licensing@AXELOS.com)

## Marca registrada e declarações

O logo da AXELOS é marca registrada da AXELOS Limited.

O logo em formato de turbilhão da AXELOS é marca registrada da AXELOS Limited.

MSP® é marca registrada da AXELOS Limited.

PRINCE2® é marca registrada da AXELOS Limited.