



## GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESPORTIVOS



**PROF. MS. MAURICIO RODRIGUES**  
Doutorando em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ)  
Supervisor de Projetos em Ciência do Esporte  
do Comitê Olímpico Brasileiro

A crescente profissionalização do setor esportivo demanda a seus gestores e demais profissionais envolvidos — treinadores, preparadores físicos, nutricionistas, fisioterapeutas, etc. — tomadas de decisão inovadoras para a resolução dos desafios emergentes. Nesta nova realidade de grande competição é necessária a incorporação de um percentual maior de tecnologia, inteligência e inovação aos produtos e serviços executados de modo que estes se destaquem e se diferenciem<sup>1</sup>. Seguindo esta lógica, aqueles indivíduos que não conseguirem se adaptar a essa nova realidade terão baixa probabilidade de alcançar o sucesso e de se perpetuar em suas atividades atuais.

De acordo com a literatura, uma das estratégias de se promover mudanças e desenvolver iniciativas com melhores resultados e de forma mais bem controlada seria pelo intermédio da sua condução sob a forma de projetos<sup>2,3,4</sup>. Um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido à criação de um produto, serviço e/ou resultado único<sup>3</sup>. De maneira geral, o trabalho realizado pelas pessoas pode ser dividido em dois grandes grupos: as operações e os projetos. Embora ambos estejam limitados aos recursos disponíveis (físicos, humanos, financeiros, etc.) e possam ser planejados, executados e controlados; as operações se diferenciam dos projetos por se caracterizarem por esforços contínuos, repetitivos e orientados às necessidades administrativas e operacionais.

Segundo a definição apresentada acima, poderíamos ter como exemplos de projetos a construção de um edifício, a elaboração de um software, a organização de um even-

to esportivo e até o processo de treinamento desportivo. Todos os exemplos apresentados são caracterizados por esforços temporários, ou seja, apresentam início, meio e fim, mesmo que esses se estendam de um dia a vários anos. Todos visam à criação de resultados únicos, respectivamente, um determinado edifício pronto e em condições de habitabilidade, um determinado software que atenda às especificações do contratante, um evento esportivo que atenda a todos os seus clientes (atletas, espectadores e patrocinadores) de forma adequada e, finalmente, um processo de treinamento que desenvolva física e tecnicamente um determinado atleta.

Atualmente, a gestão por projetos é reconhecida como de vital importância em face de ser a via pela qual se pode colocar em prática a visão de futuro (planejamento estratégico) de uma determinada organização e/ou indivíduo (figura 1). Este reconhecimento motivou inclusive a publicação de uma norma internacional, a ISO 10 006 — Orientações para o gerenciamento da qualidade em projetos. Entretanto, a simples proposição de projetos não garante a entrega de um produto, serviço e/ou resultado único com sucesso. Pelo contrário, sem um adequado gerenciamento, os mesmos raramente chegam aos seus objetivos ou são encerrados no prazo e com custos dentro de um padrão aceitável, especificamente os de grande magnitude e/ou complexidade<sup>2</sup>.

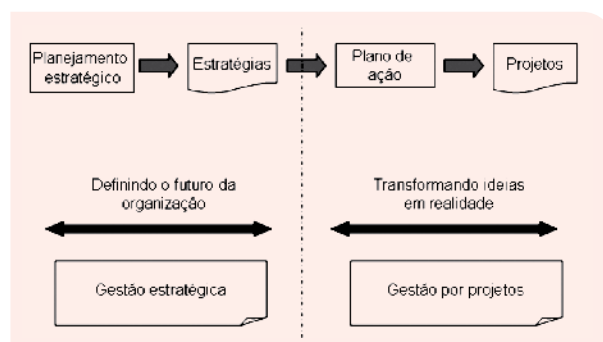


Figura 1. Relação entre o Planejamento estratégico e o Gerenciamento de projetos.

Para se buscar o sucesso nos projetos propostos, deve-se lançar mão das melhores práticas disponíveis para se realizar o adequado gerenciamento dos mesmos. Tal fato se daria com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos<sup>3</sup>. Esta aplicação tem, entre outros, os objetivos de: a) identificar as necessidades do projeto; b) estabelecer objetivos claros e alcançáveis; c) balancear as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; e d) adaptar as especificações, os planos e a abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Várias instituições têm perseguido este fim, editando publicações, concentrando “corpos de conhecimento” (*Body of Knowledge*) das melhores práticas e difundindo diferentes metodologias sobre o tema. As metodologias de gerenciamento de projetos mais difundidas no momento<sup>5</sup> são as propostas pela instituição americana *Project Management Institute*<sup>3</sup> e pelo órgão governamental britânico *Office of Government Commerce*<sup>2</sup>. Ambas preconizam a divisão do projeto de acordo com um “ciclo de vida”, ou seja, de acordo com um conjunto de fases sequenciais, relacionadas logicamente, nas quais são conduzidas atividades específicas e que são concluídas pela entrega de produtos e/ou serviços (figura 2). A divisão por fases objetiva facilitar o gerenciamento das atividades e permitir um melhor planejamento, execução e controle do projeto. Os nomes e quantidades de fases variam de projeto para projeto e dependem da complexidade ou da necessidade de controle do mesmo<sup>4</sup>. Um evento esportivo, por exemplo, poderia ser dividido nas seguintes fases: a) concepção; b) viabilização; c) contratação dos serviços; d) realização do evento; e, e) finalização do evento (figura 2).

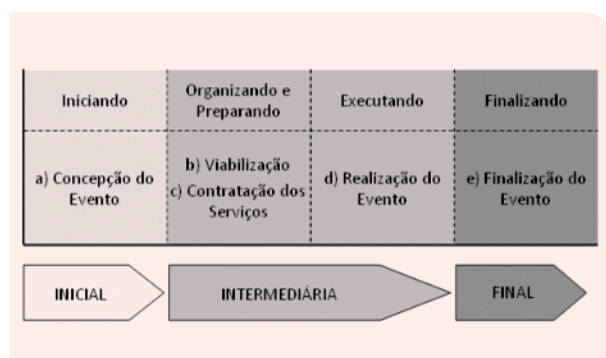


Figura 2. Ciclo de Vida (fases) de um projeto

Além do sequenciamento por fases, cada metodologia apresenta a sua sistematização de quais seriam os processos (ou grupos de processos) necessários para o gerenciamento do projeto em diferentes áreas de conhecimento (ou componentes). O *PMBOK® Guide*<sup>3</sup>, por exemplo, defende o gerenciamento dos projetos com base em nove áreas de conhecimento: a) Integração; b) Escopo; c) Tempo; d) Custos; e) Qualidade; f) Recursos Humanos; g) Comunicações; h) Riscos; e, i) Aquisições (figura 3), em cinco grupos de processos: a) Iniciação; b) Planejamento; c) Execução; d) Monitoramento e controle; e, e) Encerramento (figura 4).

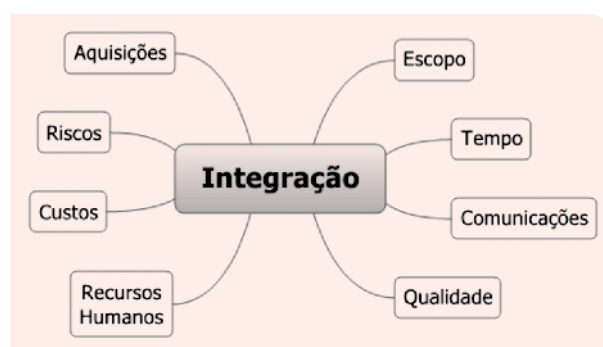


Figura 3. Relacionamento entre as nove áreas do conhecimento propostas pelo *PMBOK® Guide* (PMI, 2008)

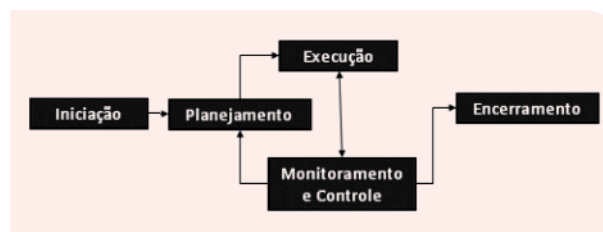


Figura 4. Grupos de processos segundo o *PMBOK® Guide* (PMI, 2008)

Os processos e atividades descritos nas nove áreas de conhecimento deverão ser agrupados nos cinco grupos de processos. Estes apresentam dependências entre si e são tipicamente realizados em uma mesma sequência em cada projeto ou, se necessário, em cada fase do projeto (figura 4). Durante a iniciação, as necessidades do projeto deverão ser mapeadas, os seus objetivos deverão ser definidos e a autorização — ou ciência — de todos envolvidos para iniciá-lo deverá ser obtida. Durante o planejamento, o escopo do trabalho deverá ser estabelecido, os objetivos refinados e o plano de ação de como os objetivos serão perseguidos, definido. Durante a execução, os produtos e serviços deverão ser produzidos e entregues, de acordo com as especificações requeridas e descritas

no planejamento. Já durante o monitoramento e controle, o progresso e o desempenho do projeto deverão ser acompanhados e regulados e as alterações necessárias nas atividades planejadas deverão ser identificadas e, quando necessário, executadas. Finalmente, durante o encerramento, as atividades do projeto deverão ser finalizadas e o relatório de melhores práticas — o relato dos sucessos e insucessos do projeto — deverá ser redigido.

Nas áreas de conhecimento, o *PMBOK® Guide*<sup>3</sup> descreve uma série de processos e atividades com distintos focos (figura 3). No gerenciamento da integração do projeto, são apresentados os processos necessários à integração dos diversos elementos apresentados nas outras áreas de conhecimento, que deverão ser identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados nos cinco grupos de processos apresentados acima. No gerenciamento do escopo do projeto, são apresentados os processos necessários para garantir que o mesmo inclua todo o trabalho requerido, e apenas o necessário, para completar o projeto com sucesso; definindo e controlando o que será e o que não será incluído no projeto. No gerenciamento de tempo do projeto, são apresentados os processos necessários para a conclusão do mesmo no prazo correto. No gerenciamento de custos do projeto, são apresentados os processos necessários para estimar, orçar e controlar os custos, de forma que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado.

*Uma tendência mais recente, em contraponto aos métodos tradicionais, é a formulação de métodos mais ágeis para o gerenciamento de projetos.*

No gerenciamento da qualidade do projeto, encontram-se os processos necessários para se determinar a política de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto atenda às necessidades para as quais foi realizado. No gerenciamento de recursos humanos do projeto, encontram-se os processos necessários para organizar, gerenciar e liderar a equipe do projeto. No gerenciamento das comunicações do projeto, encontram-se os processos necessários para gerar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e prover destinação final às informações

do projeto, no tempo e de forma adequados. No gerenciamento dos riscos do projeto, encontram-se os processos necessários para minimizar a probabilidade de ocorrência de eventos negativos e aumentar a de eventos positivos a partir da identificação, análise, planejamento, monitoramento e respostas às oportunidades e ameaças ao projeto. E, finalmente, no gerenciamento de aquisições do projeto, são apresentados os processos necessários para a compra, aquisição ou aluguel de produtos, serviços ou resultados e para o gerenciamento dos contratos necessários à equipe do projeto para que esta possa realizar seu trabalho.

Uma tendência mais recente, em contraponto aos métodos tradicionais, é a formulação de métodos mais ágeis para o gerenciamento de projetos. Os métodos ágeis, segundo seus colaboradores, visariam a uma adaptação mais rápida às mudanças de cenários, uma maior interação externa (com os clientes) e interna (entre os indivíduos da equipe do projeto) e uma menor preocupação com a geração de documentação. O método ágil mais utilizado atualmente é o SCRUM<sup>6</sup>. Concebido por TAKEUCHI e NONAKA<sup>7</sup> e difundido pela *Scrum Alliance* (<http://www.scrumalliance.org/>), o SCRUM é uma estrutura de trabalho (*framework*) composta por um conjunto de práticas para o desenvolvimento de produtos e/ou sistemas complexos nos quais não é possível prever tudo o que irá ocorrer antecipadamente, e por uma abordagem incremental para otimizar a previsibilidade do projeto e controlar riscos.

De forma bastante simplificada, a estrutura de trabalho pode ser descrita da seguinte forma: as atividades são iniciadas por uma reunião de planejamento (*Sprint Planning Meeting*), na qual a equipe de projeto tem contato com o cliente para que o mesmo defina uma lista de itens ou funcionalidades do produto/serviço a ser entregue (*Product Backlog*). Ainda durante a reunião de planejamento, a lista de itens é priorizada de modo que se possa estimar o trabalho que precisa ser realizado, e que se selecione e estime as tarefas que a equipe possa realizar (*Sprint Backlog*). Na próxima fase, a equipe do projeto executa um ou mais ciclos de trabalho interativo, chamados de *Sprint* para o desenvolvimento do produto/serviço ou de parte dele, conforme priorização prévia. Durante a execução das *Sprints*, a equipe controla o andamento do trabalho realizando reuniões diárias (*Daily Meeting*) e usando um gráfico chamado *Sprint Burndown*, no qual são acompanhadas as atividades a fazer, as em andamento, as que deverão ser verificadas e as concluídas. Ao final de cada

*Sprint* é feita uma reunião de revisão (*Sprint Review*) para verificar se tudo realmente foi executado no produto/ serviço entregue e a consequente validação pelo cliente. Logo após a entrega, a equipe de trabalho deverá realizar uma reunião de lições aprendidas (*Sprint Retrospective*) com o objetivo de melhorar a realização do trabalho e/ou o produto/serviço para a próxima *Sprint*<sup>8</sup>.

Por fim, é importante frisar que o objetivo do presente artigo foi demonstrar a importância de um adequado gerenciamento dos projetos esportivos para que os objetivos e resultados esperados sejam obtidos, as metas estabelecidas, cumpridas, e as partes interessadas, satisfeitas, além de apresentar brevemente como o mesmo pode ser

realizado. Não se pretendeu, em momento algum, prover juízo de valor na comparação entre as diferentes metodologias existentes, nem tampouco a indicação de uma em detrimento das outras. As metodologias utilizadas como exemplo, respectivamente difundidas pelo PMI e pela *Scrum Alliance*, foram escolhidas em função de sua maior difusão como ferramentas de gerenciamento de projetos<sup>5,6</sup>. Recomenda-se que seja realizada uma comparação dentre as metodologias existentes para se identificar a que melhor se aplica à realidade de cada indivíduo e/ou organização e quais seriam as adaptações necessárias para sua implantação.

## REFERÊNCIAS

01. CAVALCANTI, M. e GOMES, E. A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento. Revista TN Petróleo, n.16, 2000.
02. OGC. Managing Successful Projects with PRINCE2. 2009 Edition. London: TSO, 2009.
03. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 4ª Ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
04. XAVIER, C.; VIVACQUA, F.; MACEDO, O. e XAVIER, L. Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
05. ABDOLLAHYAN, F. Quantificando e Qualificando o Gerenciamento de Projeto. In: 2º Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Salvador, 2007.
06. VERSION ONE. State of Agile Development Survey 2007. Disponível em <http://www.versionone.net/pdf/StateofAgileDevelopmentSurvey.pdf>. Acessado em 02/02/2010.
07. TAKEUCHI, H. e NONAKA, I. The New New Product Development Game. Boston: Harvard Business Review, 1986.
08. PEREIRA, P.; MARÇAL, A. e TORREÃO, P. Entendendo SCRUM para Gerenciar Projetos de Forma Ágil. Revista Mundo PM, n.4, 2007.

## EXPEDIENTE

**Responsável:** Departamento de Desenvolvimento do COB  
**Superintendente Executivo de Esportes:** Marcus Vinícius Freire  
**Gerente Geral:** Agberto Guimarães  
**Área de Ciência do Esporte:** Luis Eduardo Viveiros de Castro, Maurício Nunes Rodrigues e Julio Noronha  
**Layout e diagramação:** Gerência de Marketing e Comunicação do COB

**Revisão de Texto:** Gerência de Comunicação Institucional do COB  
**Endereço:** Comitê Olímpico Brasileiro  
 Avenida das Américas, 899 - Barra da Tijuca  
 Rio de Janeiro-RJ - CEP: 22631-000  
**Contatos:** E-mail: [laboratorioolimpico@cob.org.br](mailto:laboratorioolimpico@cob.org.br)  
 Fax: (21) 3433-5858

Laboratório Olímpico é uma publicação do Comitê Olímpico Brasileiro (COB)

### PATROCINADORES OFICIAIS



### APOIADOR



### ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA

