

s Jogos Olímpicos Rio 2016 são a maior competição esportiva mundial, reunindo 10 mil atletas de mais de 200 países, disputando 2.102 medalhas. Somente nos aeroportos cariocas é esperada a circulação de mais de um milhão de pessoas durante a competição, entre atletas, delegações e turistas.

Frente a números tão expressivos, o Brasil precisou se preparar, com a realização de diversas obras e adequações das instalações esportivas e não esportivas dos Jogos Olímpicos, em atendimento às exigências do Comitê Olímpico da Rio 2016 e confederações internacionais. Para isso, desde 2011, foi colocado em prática um amplo projeto de gestão, visando garantir que as instalações, principalmente dos Complexos Esportivos localizados em Deodoro e na Barra da Tijuca (bairros do Rio de Janeiro), fossem concluídas de acordo com o planejamento.

Em apoio a esse amplo projeto de gestão, a Fundação Ezute tem atuado junto ao Ministério do Esporte, que tem a incumbência de repassar os recursos financeiros federais para Estado e Município do Rio de Janeiro, objetivando a realização de tais obras.

Entidade de direito privado sem fins lucrativos, a Fundação Ezute tem uma grande reputação pelo conhecimento acumulado em projetos que auxiliam na afirmação da soberania nacional e no desenvolvimento de soluções integradoras, como o Sistema de Vigilância da Amazônia (SIVAM). E essa experiência foi determinante para o desenvolvimento do projeto de gestão, responsável por garantir a conformidade com orçamento, prazos, requisitos olímpicos e parâmetros legais. Ao ser selecionada pelo Ministério, a Fundação Ezute fez uma imersão no "universo" dos Jogos Olímpicos para entender os desafios e vislumbrar as oportunidades.

"A partir desse amplo estudo nasceu a relação institucional com o Ministério do Esporte que acabou resultando em um projeto de consultoria para apoiar o órgão na missão que lhe foi destinada em relação aos Jogos", destaca o diretor de Projetos Especiais da Fundação Ezute, Flávio Firmino.

O trabalho da Ezute implicou gerenciar etapas, coordenar diversos projetos, integrar fornecedores e profissionais, etc. Em suma, foram múltiplas ações objetivando o cumprimento de orçamentos e prazos e, ainda, a execução de obras de acordo com o estabelecido pelos organizadores, pelos requisitos olímpicos, pelos órgãos regulamentadores do evento esportivo e, também, pelos parâmetros legais. Para se ter uma ideia da complexidade desta missão, nesse projeto já foram analisados mais de 10.000 requisitos olímpicos, e processos estão sendo monitorados em 35 instalações. A fim de coordenar todas as ações, a Fundação Ezute envolveu uma equipe com mais de 60 pessoas, divididas entre Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

"Estamos falando de 35 instalações com processos e planejamentos distintos e sobrepostos e um cronograma unificado, além do gerenciamento de riscos relacionado. Além disso, praticamente todos os ministérios e diversas secretarias estão trabalhando de forma conjunta, o que torna necessário o controle integrado dessa operação, com o gerenciamento da comunicação e de todos os pontos críticos e a resolução de problemas guando necessária", destaca Firmino.

O cumprimento dos prazos é outro ponto crucial do Projeto de Gestão em função do calendário estabelecido mundialmente para o evento. Com o objetivo de cumprir esse desafio à risca, foi elaborado um plano mestre para controle do cronograma de cada uma das instalações, o que permite acompanhar a evolução de cada fase dos projetos e estabelece comparação com o cronograma original da Rio 2016, empresa ligada ao Comitê Olímpico Brasileiro, responsável pela operação dos jogos. Tal controle fornece os subsídios necessários para identificar atrasos e desvios, discutir ações, tanto preventivas como corretivas, e traçar planos de ação.

O apoio da Ezute visa, também, garantir a homologação das instalações, pelo atendimento aos rigorosos padrões técnicos definidos pelo Comitê Olímpico Internacional e pelas federações esportivas internacionais.

Para toda essa operação de análise e controle, a Fundação Ezute desenvolveu o Guia de Monitoramento de Projetos e Obras. O Guia é uma ferramenta que serve como roteiro e checklist, estabelecendo diretrizes para todas as etapas (administrativa, institucional, orçamentária e técnica) e processos (abertura, planejamento, licitação, análise orçamentária e técnica) do programa. O documento permite sustentar a identificação e o gerenciamento de pontos críticos, além do levantamento e análise dos documentos técnicos, orcamentários, de aquisição e de modelagem institucional relacionados a cada evento.

A transparência das informações para o gestor público é outro ponto de destaque dessa consultoria realizada pela Fundação Ezute. Foi criada uma Plataforma de Gestão Integrada - importante legado para o Ministério do Esporte. Essa plataforma tecnológica tem como foco principal todo o ciclo de desenvolvimento de cada instalação. Possui mecanismos para gestão de pontos críticos, cronogramas, requisitos e também painéis estratégicos, apresentando-se como um instrumento para o apoio à tomada de decisão.



**DETALHE DOS PAINÉIS** da artista plástica Adriana Varejão no Centro Olímpico de Esportes Aquáticos

## Nível de governança elevado

A Fundação Ezute conta com mais de 60 pessoas trabalhando para auxiliar o Ministério do Esporte no gerenciamento das ações que irão resultar na realização das competições, com segurança e organização para atletas e torcedores.

O desafio tem sido grande e o aprendizado também. Isso é o que garante a coordenadora da equipe no Rio de Janeiro, Renata Pinheiro Felipe. A colaboradora da Ezute está envolvida no projeto há três anos e destaca o elevado nível de governança conquistado com o projeto. "Dedicamos um bom tempo para desenvolver uma plataforma tecnológica que recebe todas as informações em tempo real e de forma organizada, permitindo que qualquer pessoa que tenha acesso a ela consiga extrair as informações que procura de maneira simplificada e ágil", comenta Renata.

O coordenador técnico do Projeto, Roberto Hatsushika Ogo, também destaca as dimensões do projeto de gestão como um grande desafio, por envolver a interlocução com diversos entes, como Governo Federal, Estadual e Municipal, Comitê Organizador, entre outros. Roberto explica que cada entidade possui diretrizes específicas, que também precisam ser contempladas no projeto.

'O grande desafio é a sua abrangência. Temos que monitorar a evolução das obras, os documentos técnicos, com um marco muito bem definido e inegociável, que é o prazo de conclusão de tudo. O que é considerado um desafio, ao mesmo tempo é uma oportunidade para quem trabalha com gestão, pois se faz necessária a condução desse processo em um universo de grande complexidade", explica Roberto.

A Fundação Ezute tem se preocupado com a data de conclusão e o acompanhamento constante dos riscos são fatores chaves para a tomada de decisão e correção de quaisquer desvios identificados, segundo o gerente de Projetos da Fundação, João Aleandro Massaroli.

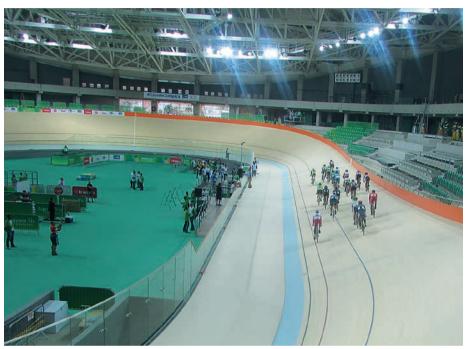
'Estamos no momento de entrega das instalações. É recompensador ligar a TV e ver as principais instalações na Barra da Tijuca e em Deodoro sendo inauguradas e verificar que a equipe Ezute deu uma contribuição fundamental para a realização dos Jogos em sua plenitude", comenta Massaroli.

E nesse processo, o trabalho da equipe da Ezute deixará um importante legado que ficará para o País, com a reunião de uma documentação robusta, que poderá ser utilizada futuramente para consultas e pesquisas. Boa parte desse conhecimento está sendo usada para promover melhorias internas nos processos do próprio Ministério", finaliza Massaroli.

A Plataforma também atua como repositório, catalogado e indexado, de toda a documentação sobre cada uma das instalações de responsabilidade do Ministério do Esporte, o que torna mais dinâmico o atendimento aos órgãos de controle externo e interno da administração da pública.

O apoio da Fundação tem permitido, também, que a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento/ Ministério do Esporte (SNEAR/ME) identifique os pontos críticos de competência de outros agentes envolvidos no processo, e tome providências quanto ao tratamento adequado para

eventuais inconsistências. "Projetos como esse contribuem para desenvolver a maturidade em gestão, de forma a garantir eficiência e eficácia na condução de outros programas e projetos públicos, num conceito denominado desenvolvimento institucional", conclui Firmino. Trata-se, segundo o presidente da Fundação Ezute, Tarcísio Takashi Muta, de transferir para o mundo civil as experiências acumuladas, na área de Defesa, de uma instituição – Ezute – acostumada a gerir projetos complexos e que zela pela parceria estratégica com seus clientes.



LÂMINAS DE MADEIRA da pista do Velódromo foram importadas da Sibéria



ESTÁDIO DE CANOAGEM Slalom tem 25 milhões de litros de água

## **Curiosidades**

s bastidores dos preparativos da Olimpíada foram marcados por muitas análises e execuções técnicas para atender aos requisitos das confederações internacionais. E, para que tudo saísse como planejado, algumas soluções foram necessárias. Confira algumas curiosidades:

- A pista do Velódromo Olímpico do Rio, localizada no Complexo da Barra da Tijuca, é feita com lâminas de madeira importada da Sibéria. Para garantir a qualidade do material, as peças de madeiras precisaram ser transportadas em condições de temperatura e umidade específicas.

- Os painéis que compõem a fachada do Centro Olímpico de Esportes Aquáticos, também localizado no Complexo da Barra da Tijuca, são uma reprodução da obra "Celacanto Provoca Maremoto", da artista plástica brasileira Adriana Varejão. Exposto originalmente no Instituto Inhotim, em Minas Gerais, o trabalho foi reconstituído em 66 painéis de poliéster revestidos de PVC, com 27 metros de altura cada. Além de decorar a fachada, as telas têm tratamento anti-UV para regular a temperatura da instalação, que não tem ar condicionado.

- Uma das instalações mais complexas, o Estádio de Canoagem Slalom, localizado no Complexo de Deodoro, tem 25 milhões de litros de água distribuídos em dois canais em forma de corredeira: um para as provas, de 250m, e outro para treinos, de 200m. Mas, antes da construção, foram desenvolvidos modelos matemáticos virtuais em Praga, capital da República Tcheca, para as simulações de volume e velocidade de água. Em Praga, também foi construído um piloto do modelo aerodinâmico, o que permitiu as análises e testes adequados.