

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS

ABORDAGEM *CROSS*-CULTURAL PARA
COMITÊS ORGANIZADORES DE JOGOS:
CASO DO COMITÊ ORGANIZADOR DOS
XV JOGOS PAN-AMERICANOS RIO 2007.

NINA SILVA DUBOIS
Rio de Janeiro / Janeiro de 2012

**ABORDAGEM *CROSS*-CULTURAL PARA COMITÊS ORGANIZADORES DE
JOGOS: CASO DO COMITÊ ORGANIZADOR DOS XV JOGOS PAN-AMERICANOS
RIO 2007.**

Por

NINA SILVA DUBOIS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração
apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Área de Concentração: Gestão Internacional

Professora Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes

Rio de Janeiro / Janeiro de 2012

Dubois, Nina Silva

Abordagem cross-cultural para comitês organizadores de jogos: caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-Americanos Rio 2007 / Nina Silva Dubois. – 2012. 99 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Estudos interculturais – Estudo de casos. 2. Jogos Pan-Americanos. I. Guedes, Ana Lucia. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

NINA SILVA DUBOIS

**ABORDAGEM CROSS-CULTURAL PARA COMITÊS ORGANIZADORES DE
JOGOS: CASO DO COMITÊ ORGANIZADOR DOS XV JOGOS PAN-
AMERICANOS RIO 2007.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 30/01/2012

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Ana Lúcia Malheiros Guedes
Orientador (a)

Eduardo André Teixeira Ayrosa

Valderéz Ferreira Fraga

*À Renata e Yára,
com todo meu amor e carinho.
À Natassja, com minha eterna gratidão.*

AGRADECIMENTOS

Momentos como esse são fundamentais para lembrar que não é possível chegar ao final dessa jornada sozinha e será impossível mencionar todas as pessoas que fizeram parte dessa finalização, mas tentarei dar-lhes bons representantes e deixar o meu carinho sincero, pois todas as pessoas que estiveram e passaram na minha vida esses dois anos foram fundamentais para esse ponto final. Por isso gostaria de agradecer:

Aos meus pais e minha família, pelo apoio à sua maneira. Por me darem a liberdade de escolha e estarem do meu lado nos momentos que mais precisei.

À família que fiz minha: Rêzinha e André, Yli, Tatá, Dri e Rico, Paulo e Maria Elena, meus amigos de perto e de longe que ouviram, leram, rezaram, sofreram e torceram comigo a cada passo desse caminho. Fico feliz de dizer que para vocês essa etapa também termina agora.

Aos amigos que são para sempre: Quel, Ju, Celinha e Cello. Que sabem que as fases da vida de cada um de nós às vezes nos deixam afastados fisicamente, mas nunca longe do coração.

Às minhas 'capetinhas': Michelle, Patrícia, Kamilla, Tita e Andréa, que me apoiaram no fim do MBA de Marketing, quando eu ainda fazia jornada dupla na FGV no início do Mestrado.

Ao COB, ao CO-RIO e aos meus entrevistados, pelo apoio e pela confiança depositados no projeto e por toda a ajuda para a sua realização.

Não poderia de deixar de agradecer à própria FGV por ter acreditado e investido em mim para a realização deste curso. Obrigada a todos seus funcionários, em especial Aline e Celene que nos ajudaram em todos os momentos. E aos meus professores por seu conhecimento e paciência, e em especial aos professores Rafael Goldszmidt e Diego Faveri por infindáveis horas de ouvido amigo; Eduardo Ayrosa por mais inspiração que ele consiga mensurar; e por minha orientadora professora Ana Guedes, uma verdadeira heroína persistente que acreditou em mim e me aceitou sem restrições quando eu dei motivos mais que suficientes para ela ter feito o contrário. Minha admiração se renova todos os dias e minha gratidão é eterna.

Não poderia deixar passar em branco uma despedida ao professor Marcelo Milano Falcão Vieira (*In memoriam*) que não apenas foi o primeiro a apresentar-nos àquilo que pensam os administradores, mas principalmente, porque foi quem despertou a fagulha para todas as demais teorias que fazem com que nós pensemos por nós mesmos, para que a academia chegue um dia mais perto da realidade e da humanidade.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer aos meus amigos e colegas de mestrado do MEX, MAP, Doutorado e principalmente minha turma, para sempre MAGE, nossa emblemática sopinha nunca será apagada da história, tenham certeza. Bernardo, Eduardo, Felipe, Isabel (meu anjo sem asas), Louise, Lucas, Luis, Marcel, Marcelo, Raq Althoff, Raq Lenzi, Sasha e Vivi. Amo a todos, desejo todo o sucesso e quero continuar a vê-los por muitos anos vindouros. E Nat, não posso e não tenho como agradecer você ter entrado na minha vida, ter ganhado uma amiga, uma irmã. Que essa etapa acabe para nós duas e que possamos celebrar bons frutos dessa colheita e rir muito dessa época um dia.

Que assim seja e assim se faça.

RESUMO

O escopo teórico de Gestão Internacional atualmente atinge tantos locais quanto pessoas ao redor do planeta e pode se expandir para atender também a um conjunto mais amplo de empresas que somente as multinacionais. Com o objetivo de analisar os desafios *cross*-culturais e os conflitos que permearam o Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, este estudo equipara Comitês Organizadores de Jogos a subsidiárias com mandato global. A partir de uma metodologia de inspiração interpretativista cultural defendendo o papel do contexto local por uma abordagem crítica, analisa o sistema de ação cultural brasileiro e contrapõe teorias clássicas da abordagem *cross*-cultural com uma visão qualitativa de base sócio-antropológica. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com ex-funcionários do Comitê Rio 2007 tanto brasileiros quanto estrangeiros e consultores que apoiaram a realização dos Jogos. Várias questões foram levantadas que apóiam a influência de características comportamentais culturais brasileiras como o paternalismo, a lealdade às pessoas, a flexibilidade, e evitar conflitos nas relações pessoais e organizacionais. Ao mesmo tempo, foi possível identificar três possíveis causas de conflitos entre os atores principais das narrativas (os consultores, o Comitê Organizador Rio2007 e o governo): (1) a diferença no nível de experiência /conhecimento explícito e tácito, (2) a desconfiança, e (3) o orgulho; e o esforço de comunicação foi identificado como possível solução. Por fim, foi possível visualizar traços das teorias clássicas *cross*-culturais dentro do estudo, mas foi reforçada a crítica de que é impossível isolar a cultura e o contexto local como variáveis contingenciais, muito menos ignorá-los.

Palavras-chave: *gestão internacional, cross-cultural, comitês organizadores de jogos, teoria crítica.*

ABSTRACT

The theoretical scope of International Management currently reaches an enormous set of places around the world as well as people and it's time it expands to meet a broader set of companies that not only multinationals. In order to analyze the *cross*-cultural challenges and conflicts that permeated the XV Pan American Games Organizing Committee Rio 2007, this study equates Games Organizing Committees to the subsidiaries with a global mandate. Inspired by a cultural interpretative methodology and defending the role of local context for a critical approach, it analyzes the system of Brazilian cultural action and contrasts classical theories in *cross*-cultural texts with a base with a qualitative socio-anthropological focus. Semi-structured interviews were conducted with former employees of the Rio 2007 Committee, both Brazilians and foreigners, and consultants whom supported the Games. Several issues were raised that support the influence of Brazilian cultural behavior traits such as: paternalism, loyalty to people, flexibility, to avoid conflicts in personal and organizational relationships. At the same time it was possible to identify three possible causes of conflict among the main actors of the narrative (the consultants, the Rio 2007 Organizing Committee and the government): (1) the difference in level of experience/ knowledge explicit and tacit, (2) distrust, and (3) pride, also an effort on communication was identified as a possible solution. Finally, it was possible to see traces of the classical cross-cultural theories in the study, but the critique was reinforced that it is impossible to isolate culture and local context as contingent variables, much less ignore them.

Keywords: *international management, cross-cultural, games organizing committees, critical theory.*

LISTAS

Índice de Imagens

Imagem 1 -- Seminário de transferência de conhecimento após os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007	11
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 -- Os três níveis de unicidade do programa mental humano	14
Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro	17
Figura 3 – Processo de homogeneização global	23
Figura 4 – Organograma funcional do CO-RIO 2007	35
Figura 5– Evolução da organização com foco para a operação - <i>venueisation</i>	36
Figura 6 – Estrutura de transição para operações - <i>venueisation</i>	36
Figura 7 – Estrutura C3 (comando, controle, comunicações) para os Jogos - <i>venueisation</i>	37
Figura 8 – Estrutura de delegação de autoridade na <i>venueisation</i>	37
Figura 9 – Comissão RioPAN 2007 centrado na Secretaria Municipal de Esportes e Lazer...	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 – XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005	47
Tabela 2– Evolução do orçamento dos XV Jogos Pan-americanos e III Jogos Parapan-americanos Rio 2007	49
Tabela 3– Custo total dos Jogos por origem de recursos	49

Índice de Quadros

Quadro 1 – Classificação dos entrevistados para análise	28
Quadro 2 – Perfil demográfico dos entrevistados: gênero	29
Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados: faixa etária	29
Quadro 4 – Perfil demográfico dos entrevistados: grau de instrução	29
Quadro 5 – Perfil demográfico dos entrevistados: área com experiência de trabalho anterior	30
Quadro 6 – Perfil demográfico dos entrevistados: tipo de organização que trabalhava logo antes dos Jogos Pan-americanos Rio 2007	30
Quadro 7 – Perfil demográfico dos entrevistados: função hierárquica durante os Jogos	30
Quadro 8 – Siglas dos órgãos públicos e entidades públicas e privadas mencionadas na Figura 9	38
Quadro 9 – Temas do Caderno de Encargos apresentado pelo Rio para candidatura aos Jogos Pan-americanos Rio 2007	40

Quadro 10 – Justificativas para a resposta à revisão orçamentária, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005	48
---	----

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Objetivos	5
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1	Escopo ampliado de Gestão Internacional.....	6
2.2	Comitês Organizadores de Jogos como subsidiárias com mandato.....	8
2.3	A abordagem <i>cross</i> -cultural em Gestão Internacional: teoria e crítica.....	11
2.3.1	A cultura.....	17
2.4	Critérios de análise.....	23
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	Tipo de Pesquisa	26
3.2	Método de Pesquisa: Estudo de Caso	26
3.3	Sujeitos da Pesquisa	27
3.3.1	Perfil Demográfico.....	29
3.4	Coleta de Dados	30
3.5	Análise dos Dados.....	31
3.6	Limitações do Estudo	32
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE	34
4.1	Os Comitês Organizadores de Jogos dentro do escopo de Gestão Internacional	34
4.2	Desafios <i>cross</i> -culturais no Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007....	43
4.2.1	A cultura brasileira e o Comitê Organizador Rio 2007.....	44
4.2.1.1	Concentração de poder	44
4.2.1.2	Personalismo.....	45
4.2.1.3	Paternalismo	46
4.2.1.4	Espectador	52
4.2.1.5	Formalismo.....	54
4.2.1.6	Impunidade	55
4.2.1.7	Lealdade às pessoas	56
4.2.1.8	Evitar Conflito	57
4.2.1.9	Flexibilidade.....	57
4.2.1.10	Interconexão entre os ambientes pessoal e profissional (receptividade e informalidade).....	59
4.2.1.11	Vaidade.....	60
4.2.1.12	Resistência da cultura nacional.....	61

4.2.2 Reflexão sobre conflitos <i>cross</i> -culturais no Comitê Organizador Rio 2007 – possíveis causas e soluções.....	62
4.2.2.1 Diferença no nível de experiência/ conhecimento explícito e tácito.....	62
4.2.2.2 Desconfiança	64
4.2.2.3 Orgulho.....	65
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	67
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	78
APÊNDICE B – CARTA CONVITE.....	88

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa estudou os Comitês Organizadores de Jogos através da abordagem *cross-cultural* ¹dentro do escopo da Gestão Internacional utilizando como foco da investigação o caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-Americanos Rio 2007.

O campo de estudos em Gestão Internacional investiga maneiras mais eficazes de gerenciamento dentro de empresas multinacionais. No entanto há diversas outras organizações que poderiam se encaixar no conceito de multinacionais e subsidiárias como já foi reconhecido por Boddewyn *et. al.* (2004) e assim, serem inseridas e se beneficiarem dos estudos teóricos em Gestão Internacional.

Desde sua constituição nos anos 70, o campo de Gestão Internacional está em constante desenvolvimento e procura legitimar-se dentro da administração como uma área singularmente relevante, mesmo lidando constantemente com a multidisciplinaridade. Os estudiosos em Gestão Internacional estão mais familiarizados com as diferenças entre nações e são os primeiros a identificar tendências fora dos Estados Unidos (CONTRACTOR, 2000).

O fato do berço da Gestão Internacional, assim como as demais ciências em Gestão, ser nos Estados Unidos não é novidade. No entanto, o interesse da comunidade internacional e os desafios que a expansão das barreiras das empresas, das pessoas e do conhecimento, trouxe para o campo de estudos, resultaram na necessidade de uma evolução reflexiva em diversos pontos (JACK *et. al.*, 1999). Birkinshaw (2000) ajuda a mostrar como o foco do estudo caminhou do exclusivo interesse nas decisões da alta gerência no cerne da corporação até chegar aos processos e decisões tomados dentro da subsidiária. Hofstede (2000) inseriu o fator cultural nos estudos de Gestão Internacional e fez com que o fator contexto não pudesse ser mais ignorado em nome do universalismo teórico. O pós-colonialismo, ainda que até pouco tempo negligenciado pela área de Gestão Internacional (WESTWOOD e JACK, 2007) já se mostra como tendência nas demais áreas das ciências sociais. Com este estudo contribuímos um pouco mais para a formação do campo seguindo essas premissas.

¹ Nota explicativa: Este estudo reconhece a existência e a validade do debate sobre a diferença entre os termos *cross-cultural*, *intercultural* e *transcultural*. No entanto, não é objetivo deste estudo entrar no escopo desta questão. Para aqueles que desejarem se aprofundar nos aspectos aqui tratados superficialmente e entender melhor a diferença conceitual entre os termos, ver Fraga (2000).

Por exemplo, Birkinshaw (2000) levanta um ponto importante ao lembrar que boa parte dos estudos seminais no campo da Gestão Internacional foram feitos sob a perspectiva da matriz, ou seja, com a visão voltada para os altos executivos centrais da corporação. No entanto, com o tempo, este foco de estudo foi se movimentando em direção à subsidiária. Isso se deu a partir do reconhecimento de que a estrutura das empresas multinacionais se aproxima mais de uma rede que uma hierarquia, e que as subsidiárias mostram comportamentos muito mais complexos que a submissão esperada dentro do modelo hierárquico. Este estudo seguiu esta tendência de focar na perspectiva da subsidiária, sua rede e suas interrelações.

Um tema muito importante e que ainda se encontra em desenvolvimento é o de gestão *cross-cultural*, uma vez que se entende que as empresas multinacionais são as mais atingidas pela globalização no sentido de que, ao se localizarem em países diferentes e possuírem mobilidade interna entre os funcionários, criam equipes de trabalho multiculturais. Essas equipes multiculturais são a base de uma dinâmica rica e produtiva, mas também podem gerar conflitos e atrasos criados pelas diferenças culturais de seus participantes.

Há pelo menos duas vertentes importantes para o surgimento da abordagem *cross-cultural* dentro do escopo de Gestão Internacional. A primeira vertente, que é também a mais conhecida, vem dos estudos de Hofstede (2000) que inclui a cultura como influenciadora dentro do processo de gestão abrindo o caminho para a contextualização ao invés da generalização das teorias no campo de estudo de Gestão Internacional. A segunda vertente introduzida por Usunier (1998) conta como um complexo processo de pesquisa e implementação de “melhores práticas” internacionais e as dificuldades encontradas por negociações entre empresas de diferentes culturas que fizeram a academia repensar se a gestão como ciência realmente segue regras universais. Neste contexto, o autor determina a abordagem *cross-cultural* como um paradigma de pesquisa e a cultura como um paradigma substantivo onde a cultura funciona como uma variável explicativa para a divergência entre os valores e por consequência entre as práticas de gestão (JACK *et. al.*, 1999).

No âmbito da realidade dos praticantes de gestão, megaeventos² esportivos como os Jogos Pan-americanos vêm, historicamente, sendo usados pelas cidades que os sediam de

² Getz (1989, p. 125) define megaevento como "*ocorrências planejadas de duração limitada que têm um impacto extraordinário na área anfitriã em termos de um ou mais dos pontos a seguir: volume de turistas; gastos dos visitantes; publicidade que leva a uma maior consciência e uma imagem mais positiva;*

forma a obter benefícios duradouros além das instalações desportivas, gerando vantagens de ordem econômica e social para a cidade. Em um curto espaço de tempo é possível implementar projetos que mesmo já desenhados não conseguiam apoio ou financiamento, propiciando ao local escolhido um rápido desenvolvimento (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007d). Este aspecto também é visto nos estudos de Preuss (2007) sobre o significado do legado e sua presença em megaeventos. O autor lembra que um *bid*³ sério para a proposta de candidatura de uma cidade a um megaevento obriga a cidade a rever seu planejamento estratégico para infraestrutura e se esses são compatíveis e viáveis com a realização do evento. Preuss (2007, p. 219) aponta três legados que são suplementares ao plano de desenvolvimento de longo prazo da cidade sede: (1) geralmente a cidade sede se desenvolve mais rápido do que o faria se não tivesse a presença do evento; (2) o consenso entre os políticos, associado ao megaevento, ajuda a assegurar o investimento dos recursos públicos; (3) parte da infraestrutura/ estrutura do evento será financiada por agentes autônomos como federações esportivas, o governo federal e o setor privado.

A questão do legado passou a ser de tal forma relevante que, atualmente, é utilizada pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) como um dos critérios-chave para a escolha de uma cidade sede para Jogos Olímpicos. O que importa não é o quanto a cidade está preparada para as duas semanas de jogos, mas o quanto se planejou para o crescimento em longo prazo e o impacto permanente disso após os Jogos. Para que os resultados sejam efetivos e duradouros, o plano de desenvolvimento deve considerar não apenas as vontades e opiniões dos políticos e empresários, mas também, as considerações dos cidadãos (DAVIS e THORNLEY, 2010).

Fica claro, portanto, que os investimentos devem considerar a região onde os Jogos são realizados em igual importância ao evento em si. É importante que esta região possa se tornar internacionalmente conhecida e admirada, atraindo maior fluxo de capital e de pessoas no longo prazo.

desenvolvimentos de infraestrutura e organizacionais que aumentam substancialmente a capacitação e atratividade do destino". (Nota de tradução: todas as citações de textos do inglês na dissertação são de tradução livre da autora).

³ Apesar da palavra "*bid*" ter tradução do inglês para o português, ela é utilizada pelos Comitês Organizadores de Jogos e pelo Comitê Olímpico Internacional para se referir ao próprio documento que é elaborado pela cidade pleiteadora a sede com os detalhes de sua proposta.

À época da escolha da cidade sede, a maior concorrente do Rio de Janeiro era a cidade americana de San Antonio (Texas) que já tinha a maioria das instalações prontas, ainda que algumas fossem distantes umas das outras. Os Jogos seriam realizados em universidades, os atletas alojados em dormitórios, e o comitê contava com a sensibilidade dos membros da Organização Desportiva Pan-americana (ODEPA) por ter expressiva parcela de população hispânica presente na cidade. Mas o Rio de Janeiro, apesar de não ter as instalações prontas, apresentava uma proposta viável, que traria desenvolvimento para a cidade e impacto para muitas pessoas, além de apresentar um projeto em que as competições seriam a curtas distâncias, com uma vila de nível olímpico, direitos de transmissão abertos às emissoras internacionais e, pela primeira vez, com a realização dos Jogos Para-panamericanos logo após os Jogos Pan-americanos. (“GOVERNO FEDERAL, 2008a”). Esses pontos pesaram crucialmente a favor da vitória brasileira.

Contudo, ganhar a eleição é apenas o primeiro passo, e para que os Jogos aconteçam de forma cada vez mais eficiente, é importante que se consolidem os estudos da gestão dos Comitês Organizadores de Jogos, de modo a buscar a melhoria das ferramentas de planejamento e gestão usadas por eles. Esta preocupação cria um efeito em cadeia beneficiando o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, da região em que ela se desenvolve.

Os Comitês Organizadores de Jogos (COJ) são organizações que possuem diversas características das empresas multinacionais. Apesar de não possuírem fins lucrativos, sua estrutura interna e os desafios que enfrentam são da mesma natureza das multinacionais. Como é mostrado a seguir no desenvolvimento desta pesquisa, os COJ podem ser comparados a uma subsidiária com mandato (ROTH e MORRISON, 1992), que recebem responsabilidade pela execução de um produto, neste caso um megaevento, e pelo gerenciamento de todas as etapas operacionais, políticas e organizacionais que envolvem esse produto.

Os COJ contam com um contingente bastante diverso de funcionários, consultores, agentes de governo, representantes de fornecedores e patrocinadores de diversas nacionalidades que trabalham para a realização dos Jogos. Por contar com equipes multiculturais tão distintas, esse é um *locus* de produção com vantagens e desvantagens e é papel da gestão *cross-cultural* administrar que as vantagens superem as desvantagens, tornando os desafios em aprendizado e produtividade.

Atualmente os COJ não possuem uma área interna responsável por administrar a parte *cross-cultural* da organização, mas contam com a experiência externa e o aprendizado heurístico de seus gerentes para minimizar os conflitos *cross-culturais* que se apresentam. Acreditando que esse conhecimento pode ser transformado em explícito e aprimorado, elaborei esta dissertação buscando abrir os caminhos para o reconhecimento de que o estudo das diferenças culturais, através da abordagem *cross-cultural* dentro dos Comitês Organizadores de Jogos, possa ser usado para tornar este processo mais eficiente e produtivo para a organização.

Seguindo a evolução dos megaeventos, principalmente dos Jogos Olímpicos, nos últimos anos (PAYNE, 2006) percebe-se um crescente volume de pessoas envolvidas com cada edição dos Jogos e mais que isso, pessoas de nacionalidades diferentes, mesmo em Jogos de menor amplitude geográfica, como os Jogos Pan-americanos. Assim, o conhecimento gerado pela academia em pesquisas como o presente estudo, no âmbito da gestão *cross-cultural*, pode trazer vantagens para evitar potenciais conflitos que tenham ocorrido em outras edições e possam se repetir, especialmente quando em uma mesma localidade ocorre mais de um megaevento em um curto espaço de tempo. Tentando minimizar os conflitos futuros, esta pesquisa pretendeu identificar pontos de atrito e como as influências culturais agem nos Comitês Organizadores de Jogos dentro da abordagem *cross-cultural*.

1.1 Objetivos

Assim sendo, este estudo tem como objetivo final:

- Identificar pontos de atrito e como as influências culturais agem nos Comitês Organizadores de Jogos dentro da abordagem *cross-cultural*.

Como objetivos intermediários têm-se:

- a) Problematicar os Comitês Organizadores de Jogos como organizações equivalentes às subsidiárias com mandato dentro do escopo de Gestão Internacional.
- b) Analisar os desafios *cross-culturais* enfrentados pelo Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Escopo ampliado de Gestão Internacional

O campo da Gestão Internacional engloba principalmente o nível de análise da atuação das empresas que possuem atividades cruzando fronteiras de Estados-nações. Por esta razão, estas lidam com a diversidade das experiências de gestão geradas não apenas em ambientes fora do seu local de origem, mas também atendendo aos diversos tipos de organização nessas atividades socialmente construídas (BODDEWYN, TOYNE e MARTINEZ, 2004).

A mobilidade das empresas e de seus funcionários para locais estrategicamente e economicamente atraentes resultou em uma série de situações que as empresas, agora multinacionais⁴, transnacionais⁵ ou globais⁶ (definições de: CONTRACTOR, 2000, p. 5, fig. 1) não precisavam se defrontar anteriormente no seu local de origem.

Esse campo tornou-se mais forte a partir da globalização. No entanto, o conhecimento gerado no campo da Gestão Internacional veio principalmente de instituições de ensino e periódicos ocidentais, em especial americanos (KEDIA, 2006). Com o tempo, esses buscaram expandir suas fronteiras e os próprios acadêmicos de outras nacionalidades, principalmente orientais, começaram a se interessar por agregar conhecimento ao campo de estudo. Isso gerou consequências inesperadas que puseram à prova o campo de conhecimento. O sucesso dos modelos japoneses de gestão com novos padrões de eficiência e a eficácia das políticas cooperativas e de liderança paternalista chinesas colocou o conhecimento ocidental *mainstream* em xeque.

A questão da transposição do conhecimento também é um ponto muito importante. Assim, como veremos mais a seguir com a cultura, a tentativa de levar o conhecimento produzido apenas nos EUA e na Europa Ocidental e apenas usá-las em outras culturas como uma fórmula pronta, testando e replicado em outra cultura, não é a maneira correta para

⁴ “(...) coleção federada de corporações semi-autônomas sob a propriedade de uma empresa cujas ações são comercializadas principalmente em uma nação;”

⁵ “(...) firmas cuja alta gerência tenta ativamente integrar, racionalizar e otimizar em todas as suas unidades mundialmente (...)” e “(...) empresas que procuram o equilíbrio ótimo entre as forças da integração global e a responsividade nacional.”

⁶ “(...) firmas cuja alta gerência tenta ativamente integrar, racionalizar e otimizar em todas as suas unidades mundialmente (...)” e “(...) com alto grau de integração global (...)”

buscar construir um conhecimento universal (TSUI, 2004). Para isso, é necessário levar em conta fatores contextuais sociais, culturais, legais e econômicos locais confrontados com os organizacionais (2004). Essa pesquisa mais contextualizada, atualmente chamada de *indigenous research*, não é simplesmente uma crítica pela crítica ao americanocentrismo, mas dá aos demais acadêmicos a “oportunidade de refletir sobre a natureza, potenciais limites e possíveis extensões das atuais perspectivas” (2004, p. 501). Jack *et. al.* (2008) vai ainda além ao problematizar a falta de reflexão que a Gestão Internacional sofre em sua busca incansável pelas teorias funcionalistas-positivistas. Um último ponto que é importante salientar, é que, apesar das tentativas de atribuir um caráter mais social, contextualizado e *indigenous* aos estudos em Gestão Internacional (em um esforço ou tentativa de que as pesquisas respeitem as peculiaridades da cultura local) Banerjee e Linstead (2004) alertam para como é difícil para o acadêmico, mesmo aquele que lida com trabalhos de caráter antropológico, de estar separado de seus valores e permanecerem realmente “objetivos, neutros e distantes” (p. 223) como muitos cientistas se declaram.

Os desafios enfrentados pelas empresas multinacionais com a globalização não se restringem apenas a elas como tipo de organização. A globalização e seus desafios atingiram outras organizações que usam os mesmos princípios da administração e da Gestão Internacional como um todo: serviços corporativos, organizações com fins lucrativos, organizações sem fins lucrativos e empresas familiares (MARTINEZ e TOYNE, 2000). Considerando esta abordagem, é possível perceber que os Comitês Organizadores de Jogos podem enquadrar-se nesta categoria de organização, passível de gestão e com as mesmas necessidades de outras empresas conectadas em uma rede maior, ligada internacionalmente, encarando os mesmos desafios globais enquanto vive a experiência de adaptar o modelo de gestão trazido de fora à realidade da cultura local (GUEDES e FARIA, 2010).

Os Comitês Organizadores de Jogos são, em sua maioria, formados como Sociedades de Propósito Específico (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007b, p. 37) para que, mesmo não tendo fins lucrativos, possam realizar parcerias público e privada de contratos administrativos com concessões patrocinadas e assim gerir os financiamentos das diversas esferas envolvidas na realização dos Jogos. Como empresas, com necessidades de estrutura, organização e gestão, e conectados a diversos ramos de uma intrincada rede de organizações locais e internacionais em diversos níveis, os Comitês Organizadores de Jogos podem se beneficiar dos estudos de Gestão Internacional para evoluir em suas práticas que estão em

constante evolução. Os estudos sobre Comitês Organizadores de Jogos costuma ser feita nas disciplinas de turismo e inter-relacionada ao estudo de megaeventos, no entanto é praticamente inexplorada dentro do escopo de Gestão Internacional. Portanto, é necessário que este estudo dê ainda mais um passo dentro do escopo de Gestão Internacional antes de chegar ao seu tema final.

2.2 Comitês Organizadores de Jogos como subsidiárias com mandato

O processo de internacionalização de empresas pode resultar em subsidiárias de três categorias: (a) implementadoras locais (pequenas réplicas locais da empresa mãe), (b) contribuidoras especializadas (dependentes da matriz, produtoras de uma peça ou pequena parte do processo produtivo) ou aquelas com (c) mandatos globais (BIRKINSHAW, 1995).

Birkinshaw (1996) faz um estudo interessante sobre os mandatos das subsidiárias, inclusive sugerindo que existe um ciclo de vida em que o mandato é ganho, desenvolvido e até mesmo, em alguns casos, perdido. No entanto, a maior contribuição do autor para este estudo se dá em duas dimensões: primeiramente ao explorar diferentes visões da definição de um mandato, escolhendo uma posição mais ampla em que o mandato é um “negócio ou elemento de um negócio no qual a subsidiária participa e pelo qual ela possui responsabilidades além do seu mercado nacional” (p. 471); e ao relatar a qualidade pró-ativa que as subsidiárias devem ter para adquirir, desenvolver e manter este mandato.

Os Jogos Pan-americanos e outros de maior ou menor dimensão como os Olímpicos os regionais, são realizados em uma periodicidade, normalmente a cada quatro anos, por um Comitê Organizador regional ou localizado na cidade-sede dos respectivos jogos. Este Comitê é formado no modelo de Sociedade de Propósito Específico (ou equivalente), sem fins lucrativos, ligada às esferas pública e privada, que agrega pessoas com especialidades e experiências prévias diferentes, contratadas para desenvolver e entregar os jogos no prazo acordado.

Esse grupo de pessoas é formado por pessoas contratadas para as diversas funções, locais e internacionais, funcionários de entidades esportivas nacionais (como o Comitê Olímpico Nacional, suas Confederações e Federações), representantes de governo, das forças armadas, consultores e mesmo fornecedores de produtos e serviços, dependendo do seu tamanho. A estrutura de contato externa do Comitê precisa lidar ainda com as demais entidades esportivas, Comitês Olímpicos Nacionais (CONs), as Federações Internacionais

(FIs) de cada modalidade esportiva, a Corte de Arbitragem Esportiva (*Court of Arbitration for Sport* – CAS) (International Olympic Committee, 2007), com a *World Antidoping Agency* (WADA), com os patrocinadores e com as demais empresas, entidades e órgãos públicos e privados, nacionais e internacionais que possuam alguma função dentro dos Jogos.

Os Comitês Organizadores de Jogos, mesmo sem fins lucrativos, não funcionam como as Organizações Não Governamentais (ONGs), pois são ligadas à organização matriz e constituídas exclusivamente para planejar, gerir e operacionalizar a realização do megaevento, o que equivale a ser responsável por todos os processos de um produto.

Os Jogos Pan-americanos são considerados Jogos continentais e respondem ao órgão máximo regional que é a Organização Desportiva Pan-americana (ODEPA), que conta atualmente com 42 países membros. Isso porque só podem fazer parte da organização aqueles países que possuem Comitês Olímpicos Nacionais reconhecidos pelo Comitê Olímpico Internacional (ASSOCIATION OF NATIONAL OLYMPIC COMMITTEES, 2010, p. 7).

Roth e Morrison (1992) analisaram as subsidiárias com mandato como uma das opções para a implementação de uma estratégia global. Assim como para a escolha do mandato, para o caso dos Comitês Organizadores, a estratégia seria amparada pela vantagem específica do contexto do local (KOGUT, 1985 *apud* ROTH e MORRISON, 1992). As vantagens do local são importantes, pois o custo é menor para o conjunto de fatores ou recursos a serem utilizados, e para isso as subsidiárias com mandato devem ter configuração concentrada. Esse é um dos argumentos principais que a cidade do Rio de Janeiro utiliza ao pleitear eventos esportivos. Sua pluralidade de espaços naturais e terrenos propiciam a realização de eventos de grande porte com pouco deslocamento.

Quando a subsidiária recebe um mandato, o centro de controle do processo decisório passa à subsidiária, mas esta mantém relação de interdependência com a matriz e com as demais subsidiárias da corporação. A eleição da cidade sede representa essa passagem de poder, quando a cidade ganha o equivalente ao mandato para realizar os respectivos Jogos. O Comitê Organizador possui um grau de independência para lidar com o projeto e com os demais parceiros, mas não perde o contrato e a ligação com o órgão principal, no caso a ODEPA – relação similar a de uma subsidiária com a matriz.

Como o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) já tinha aspirações de sediar os Jogos Olímpicos em um futuro próximo escolheu por seguir um modelo de projeto similar ao do COI, a fim de adquirir parte da experiência necessária para lidar com eventos de porte ainda

maiores e obter pontos positivos na intenção de sediar os Jogos Olímpicos (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007b, p. 39).

A competência relativa é colocada por Roth e Morrison (1992) como um critério não absoluto para a escolha de uma subsidiária em relação às demais subsidiárias potencialmente aptas ao mesmo mandato. A *expertise* relativa de gestão também é explorada pelos autores como uma habilidade de gerenciar as mudanças estratégicas e as relações de interdependência com as demais partes da organização. No caso dos comitês organizadores, essa habilidade não pode ser testada a priori, mas a boa relação política mostrada pelo comitê de candidatura durante o processo de elaboração da proposta é um indício positivo para a escolha da cidade-sede.

O processo de seleção filtra e compara competências levando em consideração critérios como: apoio do governo, situação legal, opinião pública, infraestrutura geral, locais de competição esportivos propostos, projeto da acomodação dos atletas (vila), condições e impactos ambientais, acomodação em geral, planejamento de transporte, experiência em eventos esportivos passados, financiamento, projeto em geral e o legado deixado pelos Jogos (International Olympic Committee, 2009).

Para Roth e Morrison (1992), a subsidiária com mandato deve ter pouca dependência em relação ao produto, ou seja, deve possuir competência gerencial para ser responsável pelo processo inteiro quando por vezes a matriz não possui o mesmo produto. A ODEPA em si é composta apenas pelo Comitê Executivo e os delegados dos países membros, ou seja, a própria não possui estrutura e pessoal para realizar os Jogos. Apesar de acumular conhecimento explícito através do tempo, da experiência e dos relatórios de Jogos anteriores, são os Comitês Organizadores que são realmente responsáveis por executar o processo de operacionalização do produto, ou seja, de entrega dos Jogos.

A independência da subsidiária para desenvolver pesquisas a parte do resto da corporação também é característica colocada pelos autores para as subsidiárias com mandato. Apesar de não haver uma área de pesquisa e desenvolvimento nos Comitês Organizadores, o processo de aprendizado com a prática é muito utilizado e abre espaço para que inovações sejam adicionadas ao planejamento dos jogos seguintes através dos relatórios finais.

Os documentos do relatório "A Trajetória Rio 2007" (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007a; b; c; d) são um bom exemplo de como este é elaborado ao término dos Jogos Pan-americanos. Além disso, o Comitê Organizador promove outras ações como

palestras, visitas e assessorias para outros Comitês de Jogos (como o fez para os Jogos da Lusofonia – Lisboa 2009, Jogos do Mediterrâneo – Pescara 2009, Jogos Sul-americanos – Colômbia 2010), também através do programa de observadores (um programa onde outros Comitês organizadores recebem *briefings*, fazem workshops, têm conferências e fazem visitas às instalações com diversas áreas funcionais e pessoas envolvidas no trabalho dos Jogos), e por fim, o seminário de transferência de conhecimento após os Jogos como pode ser visto na Imagem 1 -- Seminário de transferência de conhecimento após os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007 (quando é feito um *debriefing* de todo o processo e os resultados dos Jogos para representantes de Confederações Nacionais de Esportes; Comitês nacionais, regionais e internacionais; outros comitês organizadores e representantes de governo) (COMITÊ ORGANIZADOR RIO2007, 2008a).

Imagem 1 -- Seminário de transferência de conhecimento após os Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007



Fonte: 5º Seminário de Transferência de Conhecimento Rio 2007
(COMITÊ ORGANIZADOR RIO 2007, 2008b).

Uma vez inseridos - os Comitês Organizadores de Jogos - dentro do escopo de Gestão Internacional, é hora de tratar da questão *cross*-cultural nos Comitês Organizadores de Jogos.

2.3 A abordagem *cross*-cultural em Gestão Internacional: teoria e crítica

Gestão Internacional como área de estudos é ainda bastante recente, mas já se questiona em diversos aspectos que criaram rupturas e abriram caminhos importantes a favor da evolução do campo. Neste momento, é dever dos pesquisadores de Gestão Internacional, trilhar esses caminhos e levá-los mais adiante para que esse desenvolvimento ocorra de fato e

enriqueça a produção acadêmica (MARTINEZ e TOYNE, 2000; JACK *et. al.*, 2008; GUEDES e FARIA, 2010).

Um desses caminhos, e por muitos considerada uma das maiores rupturas no pensamento econômico-universalista que prevalecia nas pesquisas em Gestão Internacional foi quando Hofstede (2000) mostrou como a cultura e as influências do local onde as pessoas se encontram fazem diferença não apenas no seu modo de ver a realidade, mas em escopos mais específicos, como na gestão e nos negócios. Culturas com características mais coletivistas tinham reações adversas a regras gerenciais ocidentais individualistas; a distância de poder afetava umas culturas mais que outras e assim por diante.

Temas que a sociologia, a psicologia e a antropologia já abordavam há tempos pareciam novidade em um campo tão pertencente às ciências sociais quanto elas. No entanto, foi apenas com a internacionalização das empresas ocidentais, que as demais culturas tão díspares quanto a chinesa e a japonesa de resultados positivos e eficientes em modelos de gestão que eles – ocidentais – pregavam ser errados, fracos e ineficientes, que os estudos acadêmicos foram obrigados a reconhecer que não era mais possível impor colonialistamente os conceitos ocidentais, principalmente os americanos, às demais culturas. Ou que no mínimo, era necessário estudar essa questão cultural para entender melhor o resultado de sua inegável influência e assim, trabalhar melhor com ela.

Dong e Liu (2010) fazem uma revisão bastante abrangente da influência da cultura chinesa dentro do escopo da gestão *cross-cultural*. O mais interessante nessa pesquisa é o contraponto que fazem da diferença entre essa questão oriente-ocidente e como levantam uma questão superior, de que as diferenças são mais profundas que uma simples tipologia polarizada. Esta pesquisa, ao tratar de um país de características bastante singulares, dentro da América Latina, no continente americano, também deve apresentar elementos que sugerem que não há no ocidente uniformização cultural.

No entanto, a importância da abordagem *cross-cultural* é ajudar o campo da Gestão Internacional a diminuir os conflitos gerados por essas diferenças, entendendo que elas existem, que devem ser respeitadas e que são necessárias pessoas sensíveis a essas diferenças para que os resultados finais sejam mais eficientes.

Fontaine (2007) resume as principais perspectivas vigentes em gestão *cross-cultural*. Como um paradigma em formação, há diversas visões evoluindo desde a perspectiva clássica de Hofstede (2000), ainda que diferentes em princípio, são legítimas em seus direitos.

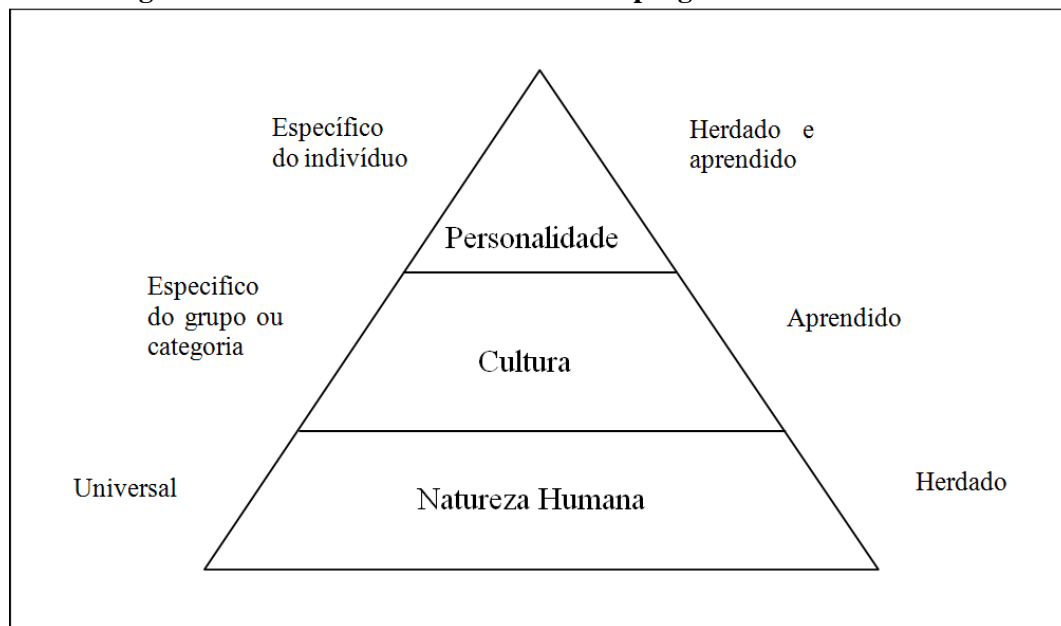
A primeira perspectiva é a clássica e parte do estudo seminal de Hofstede (2000) que elabora um modelo quadri-dimensional para os valores culturais de cada nacionalidade em diversos níveis de análise. Seus conceitos de coletivismo/individualismo, distância de poder, aversão à incerteza e masculinidade/feminilidade são usados ainda hoje intactos em diversos estudos.

Hofstede (2000) é indicado por muitos como o autor que, no âmbito de Gestão Internacional, introduziu a variável cultural como um fator relevante nas relações entre os empregados dentro de uma empresa multinacional.

Hofstede (1997) entendia cultura em um sentido amplo, desde aquelas operações mais básicas da vida como: “saudar, comer, mostrar ou não os sentimentos, manter distância das pessoas, sua higiene pessoal” (p. 5) até a parte mais erudita associada à civilidade e educação. O autor também entendia que a cultura era um fenômeno aprendido, coletivamente, e baseado no ambiente social em que a pessoa estava inserida, sem determinação genética.

Hofstede (1997) não indica que todo o comportamento dos indivíduos é determinado pela cultura. Desde o início, o autor deixa claro que ele entende que os indivíduos possuem um *programa mental* em três níveis (universal, coletivo e individual) que influenciam o comportamento dos indivíduos como pode ser visto na Figura 1 -- Os três níveis de unicidade do programa mental humano. No nível inferior, o universal, ele chama de *natureza humana* o conjunto de habilidades que fazem o ser humano operar física e psicologicamente. Essa parte do *programa mental* seria passada geneticamente. No nível intermediário e coletivo estaria a cultura, associada a símbolos, rituais, heróis, práticas e valores e é específica de um grupo social e nele aprendida. No terceiro nível, o individual, está a personalidade do indivíduo que consiste em um conjunto único de programação mental, parcialmente herdado, parcialmente aprendido e modificado por suas próprias experiências pessoais.

Figura 1 -- Os três níveis de unicidade do programa mental humano



Fonte: Hofstede (1997, p. 6)

Este esquema é importante considerar uma vez que seus críticos, e por vezes os próprios trabalhos que dele descendem, parecem considerar (ou acreditam que o autor assim o faz) apenas o nível cultural como todo o determinante do comportamento do indivíduo.

Hofstede (1997) segue o princípio do relativismo cultural e a manifestação dessa cultura através dos símbolos, heróis, rituais e valores. O autor categoriza ainda a cultura em camadas que também afetam à sua própria maneira o *programa mental* das pessoas, são eles: o nacional, o regional (que equivale também ao étnico, religioso ou linguístico), o de gênero, o de geração, o de classe social, e o organizacional.

Em sua pesquisa, Hofstede (2000) cria um modelo quadri-dimensional das dimensões da cultura nacional destacando problemas levantados pelas ciências sociais e colocando-os de uma maneira em que uma cultura possa ser mensurada e comparada a outra. São essas dimensões: distância de poder (de pequena a grande); coletivismo *versus* individualismo; feminilidade *versus* masculinidade; aversão à incerteza (de fraca à forte). Posteriormente o autor adiciona uma quinta dimensão que ele chama de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo na vida. O autor compreende que as culturas nacionais não caem estereotipicamente nos extremos das dimensões, mas sim no caminho entre um extremo e outro.

A segunda perspectiva apresentada por Fontaine (2007) é a abordagem antropológica, que entende que os indivíduos possuem características mais complexas, misturadas, ou

mesmo diferentes do que as definidas pela nacionalidade, ou cultura exterior aparente. O autor coloca um foco maior nas subcategorias que um indivíduo pode pertencer além da nacionalidade, seja por herança familiar, etnia, língua, educação, religião ou mesmo afinidade. Conduzindo pesquisas próprias o autor considerava que Hofstede era muito generalista em suas pontuações.

A terceira perspectiva é uma abordagem de base psicológica foi apresentada pelo autor transformando a cultura em uma variável métrica para modelos de multinível. Neste caso, o comportamento de um grupo seria uma função, onde a cultura (valores culturais) como variável independente e os fatores contextuais como variável dependente. Desta maneira, o autor sugere que a cultura em si não é um elemento gerenciável, mas que é possível influenciar o comportamento do grupo através do planejamento e gestão apropriados dos fatores contextuais que cercam o fenômeno comportamental nos níveis inferiores. A ligação dessa abordagem com a psicologia se dá pela ideia de que é possível mudar um comportamento mudando os fatores contextuais, através de reforços positivos ou negativos.

A quarta perspectiva refere-se a outra abordagem de base psicológica, e enfatiza que as diferenças que geram conflitos entre os grupos são motivadas pela ignorância e os estereótipos que os grupos rotulam uns nos outros. Algumas vezes esses estereótipos podem ser originados na cultura e seus elementos, ou podem ainda ser uma forma do ser humano realizar uma categorização social subconsciente (DUNHAM *et. al.*, 2006). E é trabalho da gestão *cross*-cultural fazer com que as pessoas, ao trabalharem em conjunto, tenham maior informação intergrupos ou entre as pessoas para diminuir a discriminação em relação aos demais.

A quinta perspectiva apresentada por Fontaine (2007) tem base nos estudos de Holden (2001) em cultura e Gestão do Conhecimento. O autor alega que a cultura seria próximo ao conhecimento tácito que o indivíduo possui. Assim, ele defende que é preciso realizar uma gestão eficiente desse conhecimento, formalizando o mesmo e transmitindo-o através dos princípios da Gestão do Conhecimento para que esta se transforme em cultura e, por conseguinte, em valor para a empresa. Com isso, essa transferência de conhecimento ininterrupto entre os indivíduos seria parte da experiência *cross*-cultural e quanto mais eficiente, melhor o resultado para as pessoas e para a empresa.

O autor, ao abordar a gestão *cross*-cultural através da visão da Gestão do Conhecimento insere um foco diferente sobre o estudo, olhando a parte mais objetiva da

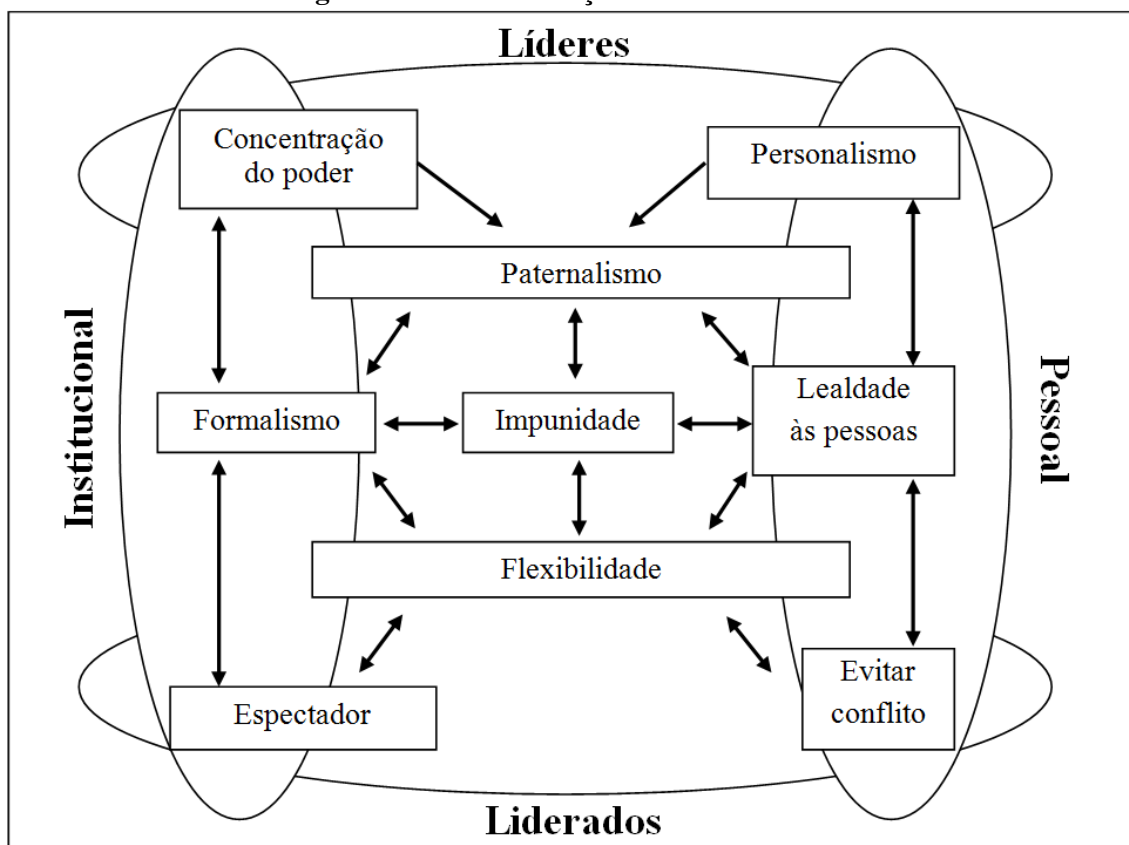
cultura e considerando que esta pode ser traduzida. Mas fica claro que, uma vez que o ambiente organizacional torna-se mais globalizado, a interação entre os indivíduos de equipes *cross*-culturais aumenta o alcance e o potencial do conhecimento gerado pela mesma, por isso essa abordagem não pode ser ignorada.

A sexta e última perspectiva apresentada por Fontaine (2007) é a abordagem de pensamento sistêmico. Baseado nos estudos de Senge (1990) que trabalha com modelos mentais e apresenta uma maneira de ver a realidade não linear, ao contrário do pensamento linear ao qual o ser humano é ensinado a pensar a priori. Essa estrutura de *loops de feedback* não lineares, propõe o autor, é influenciadora do comportamento dos indivíduos e apenas através de um redesenho do sistema que é possível modificar o resultado desse comportamento. Assim, um redesenho do sistema dentro da empresa serviria para melhorar o relacionamento *cross*-cultural dentro da organização.

Fontaine reconhece que essas não são todas as perspectivas existentes, e uma vez que o campo é extremamente novo e em constante transformação é preciso estar aberto à reflexão e à crítica. Diversos autores (BANERJEE e LINSTAD, 2004; DONG e LIU, 2010; JACK *et. al.*, 2006; JACK *et. al.*, 2008; KEDIA, 2006; TSUI, 2004) chamam atenção para o fato de que os estudos, ao serem transportados aos demais países fora dos de origem do *mainstream*, precisam ter cuidado extra para que reflitam a realidade local e as teorias locais, e que criem teorias realmente *cross*-culturais com a colaboração entre pesquisadores de diferentes países. Assim, apesar deste estudo se basear e respeitar as bases teóricas existentes, também estará aberto a entender a realidade local, contextualizada em um país tão peculiar como é o Brasil.

Uma vez que a organização não está isenta de ser influenciada pela cultura nacional, é importante reconhecer as características que destacam a cultura brasileira das demais e que sugerem uma forte tendência positiva de confirmação dessas críticas. Dentre as características que chamam mais atenção nesse contexto, a centralização de poder, o paternalismo e a valorização da expressão emocional (MACHADO, 2005) borram a linha limite entre a vida pessoal e profissional. Além disso, o brasileiro é multifacetado, podendo “flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, ou do institucional e do pessoal, ligando-os através do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal” (BARROS e PRATES, 1996, p. 71). Este sistema é mostrado na Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro a seguir:

Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Adaptado de Barros e Prates (1996, p. 31).

2.3.1 A cultura

“Se foi verdadeira uma ideia seminal, ela se torna em primeiro lugar, parte permanente e duradoura do nosso arsenal intelectual. Mas não tem mais o escopo grandioso, promissor, a versatilidade infinita de aplicação aparente que um dia teve” (GEERTZ⁷, 1989, p. 3).

O ponto de partida para o desenvolvimento de todas as teorias de escopo *cross-cultural*, independente dos demais paradigmas aos quais elas se associem, é a cultura.

Em um primeiro momento a cultura foi estudada mais pela forma que o homem a externalizava em conhecimento, crenças, arte, leis, moral e costumes como colocado por Tylor (MORGAN *et. al.*, 2005) no século 19. Esta é hoje mais conhecida como alta cultura, pela necessidade do refinamento da mente, e elenca os estudos da educação, das artes, da

⁷ Nota explicativa: No presente estudo, Geertz (1989) é usado como uma inspiração metodológica para o uso das categorias no nível de cultura nacional de Barros e Prates (1996) para a interpretação das narrativas, pois o autor indica que os estudos envolvendo comportamento cultural devem ser contextualizados. Esta proposição é contundente com o estudo, e serve à Gestão Internacional ampliando o escopo da abordagem *cross-cultural*, quebrando seus antigos padrões.

literatura, das ciências e da arquitetura. No entanto, coube ao surgimento da antropologia, para lidar com as formas menos refinadas, mas não menos cheias de significado, de padrões de pensamento, sentimento e ação que não apenas levam à expressão mais lapidada da cultura, mas também se referem ao comportamento comum, automático e habitual do ser humano.

Para esta pesquisa, o significado de cultura a ser utilizado é o derivado da antropologia, uma vez que o objeto de estudo são as pessoas dentro das organizações. Mas como a organização também é um objeto importante e influenciador, o espaço onde ocorrem os conflitos culturais e a ação da gestão *cross-cultural*, também será abordada a chamada cultura organizacional e a sua contraparte, a cultura corporativa.

No primeiro escopo, temos a cultura como um paradigma da antropologia social (ou antropologia sociocultural), que mesmo dividida em linhas de estudo de acordo com focos de interpretação, entende-se que esta é um objeto de estrutura coletiva complexa, fluida e socialmente construída, carregada de significado através de ritos, símbolos e mitos (BOAS, 1955; GEERTZ, 1989; HOFSTEDE, 1991; VAN MAANEN, 2005).

A maior parte da lógica *cross-cultural* advém da antropologia estruturalista de Lévi-Strauss, principalmente quando procura por maneiras de ordenar, comparar e medir as diferenças encontradas no mar de comportamentos dicotômicos que caracterizam cada cultura a ser estudada. Como coloca o próprio autor, o pensamento científico puro é usado “antes, ou em vez, de satisfazer necessidades” (LÉVI-STRAUSS, 1970, p. 29), o que talvez seja mais aceitável na filosofia, mas é menos útil às ciências sociais aplicadas se usado indiscriminadamente e sem a sensibilidade necessária ao caso e ao contexto.

O estruturalismo se encaixa bem à abordagem *cross-cultural* uma vez que é através do contraste que é possível delimitar as fronteiras entre uma cultura e outra. Van Maanen (2005) explica que a cultura é melhor caracterizada quando se está perto da fronteira, nesse espaço de contraste. Ele coloca, que mais do que definir uma cultura pelo o que ela é, as pessoas a definem pelo o que ela não é, pelo seu contraste. Mas é exatamente neste espaço da fronteira, onde as diferenças (e as semelhanças) são mais bem percebidas e as pessoas sentem esse estranhamento em relação ao outro, que podem ocorrer rupturas e conflitos.

Lévi-Strauss também contribui à abordagem *cross-cultural* com a ideia de que nenhuma cultura é superior à outra, uma vez que não possui critérios absolutos para julgar as demais. Nesse *relativismo cultural*, apenas os membros da própria cultura “teriam condição

de, e deveriam aplicar tal julgamento às suas próprias atividades, porque seus membros são tanto atores quanto observadores” da mesma (LÉVI-STRAUSS e ERIBON, 1988 *apud* HOFSTEDE, 1991, p. 7).

Uma discussão ainda sem conclusão dentre os estudiosos que lidam com a abordagem *cross-cultural* se dá em como tratar a cultura. De um lado, em uma corrente quantitativa, a cultura é dividida em variáveis comportamentais para que possam ser medidas por si mesmas, em pares opostos para comparação (como em HOFSTEDE, 2000) ou em fórmulas (visto anteriormente na abordagem psicológica com base em modelos multinível). Há pesquisadores que trabalham especificamente nessa linha e inclusive há programas, como o GLOBE Project (JAVIDAN *et. al.*, 2006), que se destinam à coleta de dados quantitativos em comportamento organizacional em uma linha *cross-cultural*, colaborando em diversos países. Do outro lado ficam os estudiosos da linha qualitativa, mais interpretativista. Esses acreditam que a cultura é uma rede de símbolos e significados subjetivos, intrínsecos ao contexto local e por isso, impossíveis de serem medidos separadamente das demais características e comportamentos que o resultaram. Geertz (1989) é o principal defensor desse pensamento.

O outro tipo de cultura que é importante a esta pesquisa é a cultura organizacional. Esta, mais abordada nos estudos de gestão, é mais comumente colocada como uma cultura de subgrupo, ou subcultura, uma vez que cada organização representa um subconjunto da sociedade à qual está inserida. Schein (1985, p. 9) define cultura organizacional como:

“um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas, por um dado grupo enquanto ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa ou integração interna – que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”

É importante observar que mesmo que à primeira vista essa definição pareça mostrar uma cultura engessada e pouco fluida, ela foi construída do comportamento e das práticas do dia-a-dia dos empregados, seus valores, seus rituais, suas crenças e atitudes. Linstead e Grafton-Small (1992) contribuem com uma definição mais orgânica e que ratifica essa característica emergente da cultura organizacional. Os autores a definem como “a cultura que cresce ou emerge dentro da organização e que enfatiza a criatividade de seus membros como fabricantes de cultura, talvez resistindo ou mesmo avaliando a cultura dominante” (p. 333). Hierarquicamente ela funciona *de baixo para cima*.

Essa observação é essencial, pois existe outro tipo de cultura ligada ao meio organizacional que é exatamente oposta, e que muitos estudiosos a confundem com a cultura organizacional ou dizem se tratar do mesmo objeto de estudo, a cultura corporativa. A cultura corporativa é aquela formada pela parte superior da hierarquia e imposta às camadas mais baixas. Costuma ser um reflexo do fundador da empresa e ter a missão, a visão e os valores projetados para a empresa por seus altos executivos e é por vezes formada com ajuda de empresas de consultorias. Nas palavras de Linstead e Grafton-Small (1992, p. 333):

“‘cultura corporativa’ é o termo mais comumente usado para a cultura produzida pela gerência e transmitida, comercializada, vendida ou imposta ao resto da organização, com imagens internas e externas ao mesmo tempo incluindo ação e crença – os ritos, rituais, estórias e valores que são oferecidos aos membros da organização como parte de um processo de sedução de conseguir a adesão e obter o compromisso”.

Se não há consenso sobre as definições, certamente os motivos pelo qual essa diferença existe, e possíveis soluções, são ainda menos estudados. Mascarenhas (2002) entende que existe uma distância entre a realidade da base organizacional e a percepção dessa realidade pelos membros dirigentes, e que a solução para o estreitamento desses laços advém dos estudos antropológicos nas organizações. Schein (1985) não reconhece diretamente a diferença entre os dois conceitos, mas admite que dentro da organização ocorre o fenômeno da formação das subculturas (como a da gerência e a dos trabalhadores) e que esses grupos possuem características próprias e que através da comparação, do contraste e do conflito, cada subgrupo reforça sua identidade. O autor acredita que o entendimento só é possível quando as duas subculturas se sobrepõem de modo que haja elementos em comum ou quando ambas realizam um esforço para que se construa uma cultura comum para genuinamente resolver o problema.

Vista através de uma perspectiva mais clássica, Carvalho e Vieira (2007) debatem as relações de poder nas organizações e lembram que para Weber (1993 apud CARVALHO e VIEIRA 2007) o modelo burocrático no qual repousava a autoridade da sociedade moderna tinha a premissa de que “a condução da vida social é realizada, não pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos” (p. 2). Assim, a criação da cultura corporativa seria uma maneira de legitimar a autoridade racional-legal constituída pela própria organização e a parte alta da hierarquia.

Ainda sobre poder e dominação, Fleury e Sampaio (2002) interpretam os estudos de Pagès *et. al.* (1986) a partir da premissa de que os empregados, ao participarem da elaboração da ideologia, são mais fortemente ligados à mesma. Assim, esta não está apenas relacionada ao discurso e desejo da hierarquia superior. No entanto, é através desse processo que os empregados estão forjando o seu próprio instrumento de controle. Desse modo a cultura organizacional (que os autores chamam de ideologia) serviria não apenas para “mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores” (p. 290).

Carvalho e Vieira (2007) concordam, afinal, que a *mediação* é uma estratégia feita para gerar contradição no indivíduo com base nas oportunidades oferecidas e nas restrições impostas ao empregado. Essa mediação deve ser equilibrada de modo que não se transforme em perda de eficiência nem por parte do empregado e nem para a organização. Os autores expõem que a organização usa técnicas de administração para fazer com que o empregado sinta sua capacidade individual valorizada ao mesmo tempo em que é levado a respeitar as diretrizes da empresa, criando um jogo onde o empregado pode até avaliar e criticar as regras, mas cai em contradição e tem sua possibilidade de ação restrita.

Os estudos de Pagès *et. al.* (1986), principalmente sob a interpretação de Fleury e Sampaio (2002) seria o mais próximo da integração entre a cultura organizacional e a cultura corporativa. No entanto, como é possível perceber na crítica de Carvalho e Vieira (2007), essa integração não passa de uma forma inteligente de *controle invisível* por parte da organização para exercer seu poder e impor sua ideologia *de cima para baixo* aos empregados.

Atualmente quando se fala em cultura e globalização, duas linhas de pesquisa organizacional se destacam no contexto da Gestão Internacional. A primeira aponta para um processo de *homogeneização* cultural através de um mecanismo imperialista do capitalismo ocidental. Não necessariamente uma *americanização*, mas a criação de uma cultura global que suplantaria as peculiaridades locais. Esse modelo tira vantagem de uma visão em que no mundo atual há preferências comuns, tecnologias sofisticadas, economias de escala e empregados treinados e motivados, distribuídos pelas subsidiárias para mantê-las na linha distribuindo esses produtos similares globalmente (VAN MAANEN, 2005, p. 261). Nesse contexto, a gerência se coloca em uma posição altamente controladora da operação e tenta garantir que a cultura corporativa seja forte e uniforme através da empresa, realizando ações tais como: rotação de pessoal entre o centro e as subsidiárias, valorização de carreiras longas,

treinamentos baseados na matriz, atividades que encorajam um senso de identidade e objetivos comuns, seminários internacionais, uso de língua comum, prêmios por práticas e avaliação, e outros (2005, p. 292).

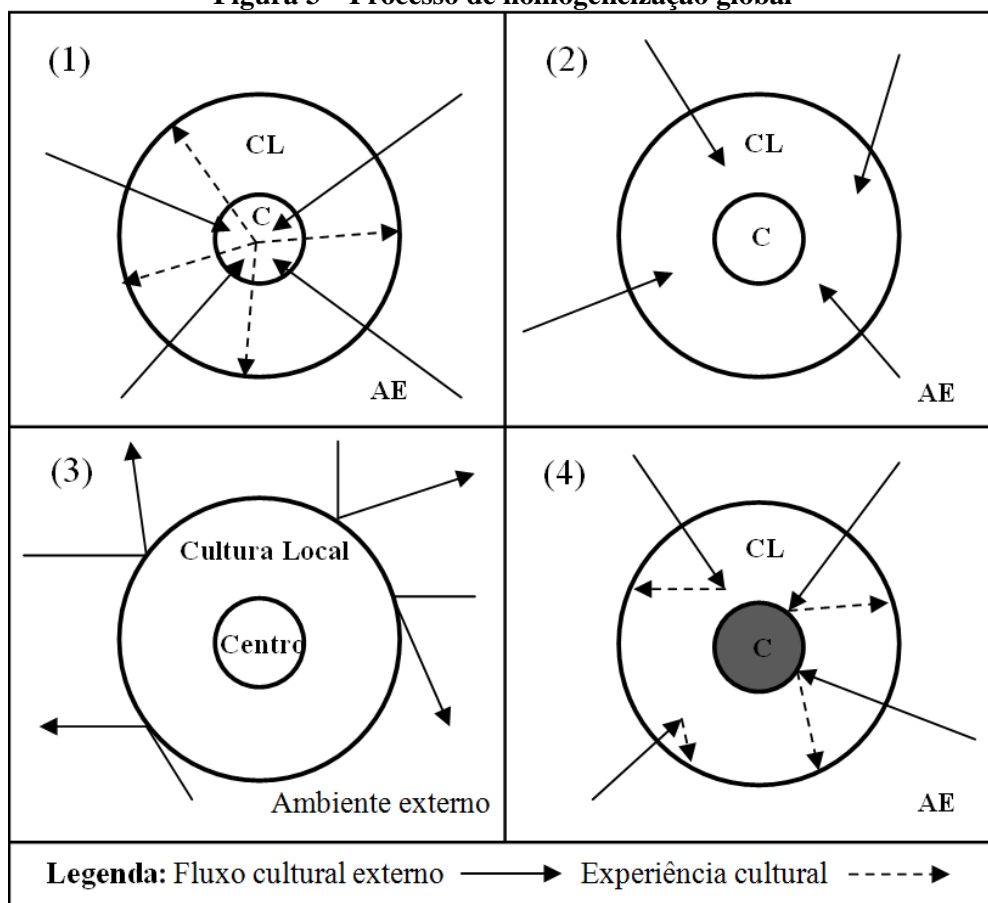
O autor apresenta ao mesmo tempo, outro modelo, o de *resistência*, que aparece para contrapor este de homogeneização colocando algumas multinacionais dentro de uma linha mais *localizada*, ao mostrar que essas: buscam capturar a criatividade e inovação da região, têm problemas com governos locais, desvantagens da produção em escala e consumidores insatisfeitos com produtos e ações padronizadas. Nessas organizações a cultura corporativa é fraca e a parte local da multinacional em cada subsidiária, ignora as práticas indicadas pela parte internacional e encoraja a ação autônoma. Em termos de práticas gerenciais há pouca rotatividade local dos empregados, equipes pequenas, pouco contato entre a matriz central e as partes periféricas e os empregados têm sua lealdade ligada à unidade local ao invés da organização em si (2005, p. 262, 292).

Para a tese da homogeneização cultural, Van Maanen (2005) apresenta 4 opções (um simplificado global e três complexos onde há estabilidade e a cultura local persiste) de modelos onde o fluxo cultural⁸ externo entra em contato com a cultura local. No primeiro (1), que ele chama de imperialismo cultural, o fluxo atinge a cultura inteira e flui do centro à periferia através da experiência cultural⁹; no segundo modelo (2), o fluxo externo entra despercebido e por isso não há transformação na cultura local; no terceiro modelo (3), o fluxo é percebido, mas rejeitado, também sem influenciar a cultura e sem gerar experiência cultural; já no quarto modelo (4) o fluxo chega ser percebido e cria experiência cultural, mas é a cultura local que influencia a cultura importada e fortalece o centro que se manteve inalterado. Os modelos podem ser visualizados na Figura 3 – Processo de homogeneização global a seguir:

⁸ Fluxo cultural: “o movimento de produtos e/ou processos culturais de um grupo que possui familiaridade com eles para um que não possui” (VAN MAANEN, 2005, p. 258).

⁹ Experiência cultural: “implica em uma transformação de um vazio ou ceticismo por parte de uma pessoa ou grupo em uma crença ou sentimento que resulta de um envolvimento direto em primeira-mão, em um domínio social antes desconhecido, ou parcialmente desconhecido” (VAN MAANEN, 2005, p. 260).

Figura 3 – Processo de homogeneização global



Fonte: Criação da autora a partir da interpretação própria de Van Maanen (2005, p. 260-261).

Van Maanen (2005) critica os estudiosos de teoria cultural e estratégia organizacional por simplificarem a teoria para o senso comum e colocarem a cultura em um patamar trivial, “reduzida a sua relevância a algo que se pensa estar completamente sob o controle de alguns e que pode ser exportada, se necessário, para muitos; ou consagra a cultura como impenetrável, única, insondável, sempre local e essencialmente atemporal e onipresente” (2005, p. 263) Para evitar qualquer uma das falácias acima, é importante ficar atento às situações de interação cultural que possam ter diferentes indicações, classificações ou dispositivos usados de maneira específica ao seu tempo e lugar. O autor identifica essa técnica a uma perspectiva *revisionista*, mas alerta para o cuidado com as generalizações teóricas para não diminuir a relevância das descobertas.

2.4 Critérios de análise

Esta pesquisa refere-se a um estudo que coloca os Comitês Organizadores de Jogos dentro do escopo de Gestão Internacional. Para que este estudo seja viável, é preciso primeiramente inserir este tipo de organização dentro do referido escopo. Com este propósito,

o referencial teórico usado foi baseado nos estudos de Birkinshaw (1996) e Roth e Morrison (1992) que darão as bases para a comparação dos Comitês Organizadores de Jogos com subsidiárias com mandatos globais. Os pontos principais de análise levantados pelos autores são: qualidade pró-ativa em adquirir, desenvolver e manter o mandato; vantagem específica do local; grau de independência; competência relativa; expertise relativa; pouca dependência em relação ao produto; e independência para desenvolver pesquisas.

O ponto principal desta pesquisa envolve os conflitos *cross*-culturais dentro dos Comitês Organizadores de Jogos. É importante notar que os autores que atuam no escopo de Gestão Internacional e abordam conflitos *cross*-culturais, em geral, estudam o choque gerencial de executivos expatriados tentando resolver dilemas comportamentais através de técnicas de liderança para obter resultados mais eficientes aos olhos das melhores práticas ocidentais para tal resultado.

Com isso em mente, e por sua essência multidisciplinar, esta pesquisa adota as bases do estudo *cross*-cultural (HOFSTEDE, 1997, 2000; DUNHAM *et. al.*, 2006; HOLDEN, 2001; SENGE, 1990; FONTAINE, 2007) com um caráter crítico que considera os detalhes do contexto cultural local como importantes para explicar as variações não apenas no comportamento, neste caso bem representado pelo estudo cultural do povo brasileiro de Barros e Prates (1996), como dos resultados, e para esta pesquisa, dos conflitos apresentados. Os autores sintetizam o estudo na Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro com as seguintes características: concentração de poder, personalismo, paternalismo, espectador, formalismo, impunidade, lealdade às pessoas, evitar conflito e flexibilidade. Além disso, a abordagem crítica, defendida por Banerjee e Linstead (2004), Dong e Liu (2010), Jack *et. al.* (2006; 2008), Kedia (2006), Tsui (2004) e outros aumenta em importância ao comprovar cada vez mais que a localidade faz a diferença (positiva e negativamente) e deve ser considerada pelo meio acadêmico.

Na tentativa de considerar todos esses pontos, uma abordagem mais interpretativista se faz necessária. Por isso, os estudos de cultura em sociologia e antropologia, amparados principalmente em Geertz (1989) e Van Maanen (2005), para procurar os significados subjetivos que definem e geram os conflitos nos indivíduos, nos grupos e na organização (SCHEIN, 1985; LINSTAD e GRAFTON-SMALL, 1992; MACHADO, 2005). É importante ressaltar que ao entrar neste terreno das ciências sociais, é interessante analisar o conflito *cross*-cultural não apenas como uma questão internacional, do estranhamento da

cultura do estrangeiro à brasileira, mas também dos conflitos que ocorrem dentro da organização por diferenças em outros tipos de cultura (subcultura do grupo, cultura organizacional, etc.), pois também são relevantes ao conceito de cultura e catalisadores do conflito. Essas questões são levantadas com perguntas nos roteiros de entrevista como as a seguir: “Na sua percepção, como o Sr. / a Sra. / Você foi recebido dentro do Comitê Organizador Rio 2007?” (Anexo A, V2, b); “Como foi o seu processo de adaptação à cultura brasileira?” (Anexo A, V2, c); “Como o Sr. / a Sra./ Você percebe a diferença cultural entre a sua organização de origem e o Comitê Organizador Rio 2007?” (Anexo A, V2, d); “Como o Sr./a Sra./você percebe a adaptação dos estrangeiros que vieram trabalhar dentro do Comitê Organizador Rio 2007?” (Anexo A, V1, 11; V2, V3, 3); “O Sr./a Sra./você acredita que essa multiculturalidade ou essas diferenças comportamentais entre áreas funcionais tenham sido causadoras de problemas ou conflitos ocorridos? Se sim, recordaria algum?” (Anexo A, V1, 13; V2, V3, 5); “O Sr./a Sra./você acredita que havia uma diferença no modo de pensar e trabalhar entre as pessoas do Comitê Organizador e as de outros órgãos, ligados apenas ao CO (governo, consultores, fornecedores)? Essa diferença gerava conflitos?” (Anexo A, V1, 14; V2, V3, 6; V4, 5); “Que medidas foram tomadas para tentar diminuir os conflitos internos e/ou externos?” (Anexo A, V1, 17; V2, V3, 9; V4, 8).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa seguiu a tipologia definida por Vergara (2009) que divide os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi uma investigação explicativa com o objetivo de identificar pontos de conflito e como as influências culturais agem nos Comitês Organizadores de Jogos dentro da abordagem *cross-cultural*.

Quanto aos meios, esta foi uma pesquisa de campo, uma vez que os dados a serem utilizados nesta pesquisa foram coletados em entrevistas com representantes e participantes do Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Esta também é uma pesquisa *ex-post facto* (GIL, 2002), ou seja, a partir de um fato passado. Ela é definida como uma pesquisa correlacional. Assim, foi verificada a existência e/ou relação entre determinadas características em situações que ocorreram naturalmente para as conclusões da pesquisa.

3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Caso

Para esta pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, com situação tecnicamente única, apresentando mais variáveis que pontos de dados, que se beneficia de um desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Stake (1995) entende o estudo de caso como uma escolha metodológica de um objeto específico e funcional. Portanto, cada entidade que se qualifica como objeto seria um estudo de caso. Para o autor, espera-se que o estudo de caso consiga captar a particularidade e a complexidade do objeto observando sua interação com o contexto em que se encontra.

O estudo de caso pode incluir tanto o estudo de um caso único, quanto de múltiplos. Na presente pesquisa realizei um estudo de caso único que foi analisado individualmente, mas durante a análise foi feito um esforço para que as conclusões pudessem ser relacionadas a fenômenos de uma mesma natureza devido aos seus pontos em comum.

O objeto de análise, o Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos e III Parapan-americanos Rio 2007 (CO-RIO), foi constituído em 2002 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 provadas" (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007b, p. 37). Os poderes públicos (governo – nos três níveis: federal, estadual e municipal) eram responsáveis por executar os investimentos em infraestrutura (construção e reforma das instalações esportivas), e o CO-RIO ficou responsável por fornecer as especificações técnicas e realizar o acompanhamento do desenvolvimento segundo as normativas internacionais. Os Jogos Pan-americanos ocorreram entre os dias 13 e 29 de julho de 2007. Neles 21.054 pessoas foram credenciadas como força de trabalho, sendo 3.178 funcionários (entre permanentes e temporários) e 17.876 voluntários. Os Jogos Parapan-americanos ocorreram entre os dias 12 e 19 de agosto de 2007. Neles foram credenciadas 6.514 pessoas como força de trabalho (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007c, p. 166).

Em virtude da estrutura dos Jogos Parapan-americanos ser uma cópia em dimensão microscópica e inserida no planejamento maior dos Jogos Pan-americanos, para as considerações desse trabalho a estrutura dos Jogos Parapan-americanos será considerada como parte integrante do restante do planejamento geral dos Jogos Pan-americanos.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Para esta pesquisa, foram entrevistadas pessoas que participaram direta ou indiretamente na realização dos Jogos:

- a) Do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos Rio 2007: gerentes gerais (alta gerência), gerentes das áreas funcionais (média gerência) nacionais e estrangeiros e consultores estrangeiros.
- b) Um presidente de Confederação Esportiva Nacional.

No total foram entrevistadas 8 pessoas. Dessas, 4 homens e 4 mulheres; 5 brasileiros e 3 estrangeiros (todos europeus). A escolha dos entrevistados foi feita de acordo com a sua relevância ao assunto, sua posição e função à época no Comitê ou em relação aos Jogos e sua disponibilidade e aceitação da participação no estudo.

Para o convite à entrevista foram divididos em duas categorias: formal e informal. Para o primeiro grupo, que constavam os participantes de maior nível hierárquico e posições de autoridade, foi enviada carta convite (APÊNDICE B) individualizada por meio de entrega pessoal nos seus atuais locais de trabalho ou por e-mail. O segundo grupo foi convidado através de telefone, e-mail e/ou rede social *facebook*.

Uma vez que o número final de entrevistados foi abaixo do esperado, qualquer característica específica (física, sócio-demográfica e/ou funcional) pode facilmente identificar os respondentes. Assim, estes dados foram omitidos por pedido de confidencialidade e estes foram divididos em categorias pré-determinadas às quais correspondem à versão do roteiro de entrevista utilizado na coleta dos dados. A divisão destas categorias ficou então da seguinte maneira: versão 1 – diretoria e relacionados; versão 2 – gerência e relacionados (estrangeiros); versão 3 – gerência e relacionados; versão 4 – outras organizações. As três primeiras categorias foram destinadas às pessoas que trabalharam dentro do Comitê Organizador Rio 2007 (incluindo consultores) e a quarta categoria destinada a pessoas que trabalhavam fora do Comitê Organizador (governo, entidades esportivas, outras colaborações). Uma vez que não foi possível obter nenhum entrevistado correspondente ao roteiro versão 1, este não entrou no quadro final e não há trechos de narrativas relativos aos mesmos.

A fim de respeitar a confidencialidade pedida de alguns dados e a identidade dos entrevistados, também foi necessário editar partes nas entrevistas usadas na análise dos dados. Foi tomado o cuidado para que as informações suprimidas não fossem relevantes para a interpretação do conteúdo. Esses dados são identificados nos relatos com a expressão “*conf.”, relativo à confidencialidade e, quando necessário, seguidos de explicação sobre seu conteúdo original.

Para os fins da análise os entrevistados serão classificados pelo Quadro 1 – Classificação dos entrevistados para análise a seguir:

Quadro 1 – Classificação dos entrevistados para análise

Relação com Comitê Rio 2007	Nível hierárquico	Nº	Versão roteiro de entrevista	Nomenclatura na dissertação
Interno	Consultor	1	V2	V2.1
	Consultor	2		V2.2
	Gerente Estrangeiro	3		V2.3
	Gerente Geral BR	4	V3	V3.4
	Gerente Geral BR	5		V3.5
	Gerente BR	6		V3.6
	Gerente BR	7		V3.7
Externo	Presidente de Confederação Esportiva	8	V4	V4.8

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.1 Perfil Demográfico

A seguir são apresentados nos quadros: 2 – Perfil demográfico dos entrevistados: gênero Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados: faixa etária; Quadro 4 – Perfil demográfico dos entrevistados: grau de instrução; 5– Perfil demográfico dos entrevistados: área com experiência de trabalho anterior; 6– Perfil demográfico dos entrevistados: tipo de organização que trabalhava logo antes dos Jogos Pan-americanos Rio 2007; e 7– Perfil demográfico dos entrevistados: função hierárquica durante os Jogos, os dados coletados durante a pesquisa no perfil demográfico contido junto ao roteiro de entrevista.

Quadro 2 – Perfil demográfico dos entrevistados: gênero

Gênero	Qtd
Homens	4
Mulheres	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados: faixa etária

Faixa etária	Qtd
25-30	1
30-40	2
40-50	1
50-60	1
60+	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4 – Perfil demográfico dos entrevistados: grau de instrução

Grau de instrução	Qtd
Superior Completo	8
Formação no exterior	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 – Perfil demográfico dos entrevistados: área com experiência de trabalho anterior

Experiência de trabalho anterior em	Qtd
Área Esportiva	7
Organização de eventos esportivos	6
Área Corporativa	4
Governo	1
Outros	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6 – Perfil demográfico dos entrevistados: tipo de organização que trabalhava logo antes dos Jogos Pan-americanos Rio 2007

Tipo de Organização que trabalhava logo antes do Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007	Qtd
Área Esportiva	7
Outro Comitê Organizador de Jogos	4
Consultoria	2
Comitê Olímpico Brasileiro	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7 – Perfil demográfico dos entrevistados: função hierárquica durante os Jogos

Função hierárquica durante os Jogos	Qtd
Consultor	2
Gerente Geral	2
Gerente	3
Presidente de Confederação	1

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados é uma etapa de grande importância, uma vez que reúne a base estrutural e a evidência empírica a serem analisadas a responder ao objetivo da pesquisa. Para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas e fontes de dados:

- Pesquisa bibliográfica nas bases de dados (periódicos e artigos); em livros e produção acadêmica que abordem os assuntos trabalhados na pesquisa; nos sites

do Comitê Olímpico Internacional, da Organização Desportiva Pan-americana, do Comitê Olímpico Brasileiro; nos sites do Governo Federal, do Governo do Estado do Rio de Janeiro e da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro; assim como nas demais organizações a estes relacionados.

- b) Pesquisa documental nos arquivos pertencentes à biblioteca particular do Comitê Olímpico Brasileiro.
- c) Entrevistas semi-estruturadas com profissionais que participaram de equipes multiculturais no Comitê estudado, incluindo: funcionários da alta e média gerência e consultores, assim como um presidente de confederação esportiva filiada ao Comitê Olímpico Brasileiro. Tais entrevistas foram espontâneas ou focais seguindo a tipologia de Yin (2001, p. 112-113) de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Essas entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2011, gravadas em áudio digital com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas em português para arquivo no formato .doc convertidas para formato .pdf. As entrevistas foram feitas presencialmente ou via *skype*. Esse mecanismo foi necessário uma vez que alguns dos entrevistados se encontravam em outras localidades no período da pesquisa, trabalhando no exterior ou em viagens de trabalho fora da cidade do Rio de Janeiro. As entrevistas tiveram duração média de trinta e dois minutos, a maior delas com cinquenta e nove minutos e a menor com dezessete.

Os roteiros de entrevista foram elaborados de modo que pudessem ser analisados o perfil demográfico dos entrevistados e da sua percepção em relação às pessoas, os relacionamentos e comportamentos das mesmas dentro do Comitê Organizador e entre si. O foco das perguntas foi feito priorizando os aspectos de cultura e conflito do constructo teórico, mas sem apontar eventos específicos, uma vez que era necessário avivar a memória dos entrevistados sem viesar a pesquisa, considerando o tempo decorrido dos mesmos.

3.5 Análise dos Dados

A análise de evidências qualitativas de um estudo de caso possuem características subjetivas e pouco quantificáveis. Por isso, Yin (2001) aconselha que o trabalho seja iniciado através de uma estratégia analítica geral e a partir daí, o pesquisador estabeleça as prioridades e indagações principais. Segundo o autor, a estratégia analítica geral permite tratar as

evidências de maneira justa, e assim produzir conclusões irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

A estratégia geral deste estudo foi o estudo de caso através das entrevistas com foco interpretativo. A abordagem interpretativa segue a proposta de Geertz (1989), que no presente estudo é usado como uma inspiração metodológica para o uso das categorias no nível de cultura nacional de Barros e Prates (1996) na interpretação das narrativas, pois o autor indica que os estudos envolvendo comportamento cultural devem ser contextualizados. Esta proposição serve ao estudo e à Gestão Internacional, pois amplia o escopo da abordagem *cross-cultural*, quebrando seus antigos padrões. Como visto no referencial teórico, este campo de estudo se encontra em evolução e aberto a críticas, mas é rico em conteúdo e possibilidades.

Este trabalho, ao realizar uma proposição que lida com uma base teórica galgada no componente cultural, trabalha com uma teia de significados que precisam ser interpretados dentro de seu contexto. Foi da proposição deste trabalho fazer um diagnóstico buscando interpretar as estruturas de significação socialmente estabelecidas.

3.6 Limitações do Estudo

A metodologia deste estudo apresenta algumas limitações que são inerentes ao estudo de caso e outras ao tempo e recursos disponíveis à pesquisa. Para o presente estudo, é importante ressaltar as seguintes limitações do método:

1. Uma das maiores críticas à utilização do estudo de caso como método é que eles não fornecem evidências suficientes para a generalização científica (Yin, 2005). É objetivo desta pesquisa que a análise final seja aplicada dentro do escopo dos Comitês Organizadores de Jogos e principalmente à singularidade do contexto brasileiro. Sua ampliação irrestrita a um escopo maior requer a negação de um dos pontos de discussão da pesquisa, que é esta contextualização da teoria ao meio de estudo.
2. Não foi possível analisar todos os Comitês Organizadores de Jogos em vigência no momento, ou mesmo realizar no presente estudo, uma análise histórica dos demais Comitês, por uma impossibilidade de tempo e recursos.
3. Não foi possível entrevistar todas as pessoas envolvidas na realização dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 por uma limitação de tempo e recursos. Tentando

garantir a qualidade do conteúdo obtido, foram procuradas pessoas de grande representatividade para o Comitê e de uma gama variada de áreas para ter acesso a diversos pontos de vista. Ainda assim, o período da pesquisa que rondou outros grandes eventos, inclusive os Jogos Pan-americanos de Guadalajara 2011, restringiu o tempo e indisponibilizou diversos dos potenciais entrevistados.

4. O envolvimento da pesquisadora como funcionária do Comitê Olímpico Brasileiro no período de julho de 2005 a dezembro de 2006 e do Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 no período de fevereiro a setembro de 2007, pôde influenciar na condução das entrevistas. Assim, outros pontos de vista e a revisão do trabalho por terceiros foi importante para a análise crítica e levantamento de pontos que pudessem passar despercebidos pela pesquisadora, além de manter a integridade objetiva da pesquisa.
5. O fato da realização das entrevistas sobre o Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 ocorrer em dissonância de tempo com o acontecimento do evento, influencia a resposta dos entrevistados. Para diminuir essa diferença, foi feito um comparativo com as respostas disponíveis nos relatórios da pesquisa documental que foram realizados logo após os Jogos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Nesta sessão, irei analisar através das proposições (descritas no item 2.4 – Critérios de análise) da abordagem *cross-cultural*, como os Comitês Organizadores de Jogos se inserem nesse contexto e como esses podem se beneficiar da base teórica aplicada à prática dentro deste tipo de organização.

Ao longo do processo de realização deste estudo, foi possível perceber a existência de dois macro grupos de análise. O primeiro macro grupo de análise refere-se à inserção dos Comitês Organizadores de Jogos dentro do escopo de Gestão Internacional, que é o primeiro passo para validar a utilização do arcabouço teórico deste campo para a interpretação dos fenômenos ocorridos dentro deste tipo de organização. Já o segundo macro grupo de análise é aquele que efetivamente foca na questão *cross-cultural*, onde é possível perceber o efeito da cultura das pessoas e do local atuando no contexto gerencial e o resultado dessas interações.

4.1 Os Comitês Organizadores de Jogos dentro do escopo de Gestão Internacional

Para inserir os Comitês Organizadores de Jogos no escopo de Gestão Internacional foi preciso primeiramente, realizar uma *equivalência teórica* com base em pesquisa documental entre os COJ e as subsidiárias com mandato global. É importante ressaltar que o estudo dos fenômenos de gestão ocorridos dentro das subsidiárias são tão importantes quanto os estudos da matriz, uma vez que as empresas multinacionais funcionam em modelos mais complexos que peças submissas das hierarquias de comando e controle e com isso é importante entender suas redes e suas interrelações (BIRKINSHAW, 2000).

Internamente, o Comitê Organizador Rio 2007 buscou uma forma mais tradicional de comando e controle, através do modelo hierárquico. No entanto, os Jogos possuem uma etapa de operação que é a própria realização do evento, quando as equipes, que antes trabalhavam apenas no planejamento de suas áreas, agora são colocadas em grupos por cada instalação (*venue*), esportiva ou não, que irá operar durante os Jogos. Essa reorganização para operação é conhecida internamente como *venueisation*. Isso cria um processo de formação de redes internas onde as pessoas passam a estar ligadas por duas linhas de comunicação/comando (duplo reporte). Esse processo visa "evoluir de uma organização baseada em áreas funcionais para uma organização baseada em instalações; transformar os planos funcionais individuais em planos coerentes e integrados para cada instalação; mudar a 'mentalidade' ou o processo de pensar das pessoas, e em seguida fisicamente alocá-las nas instalações" (COMITÊ

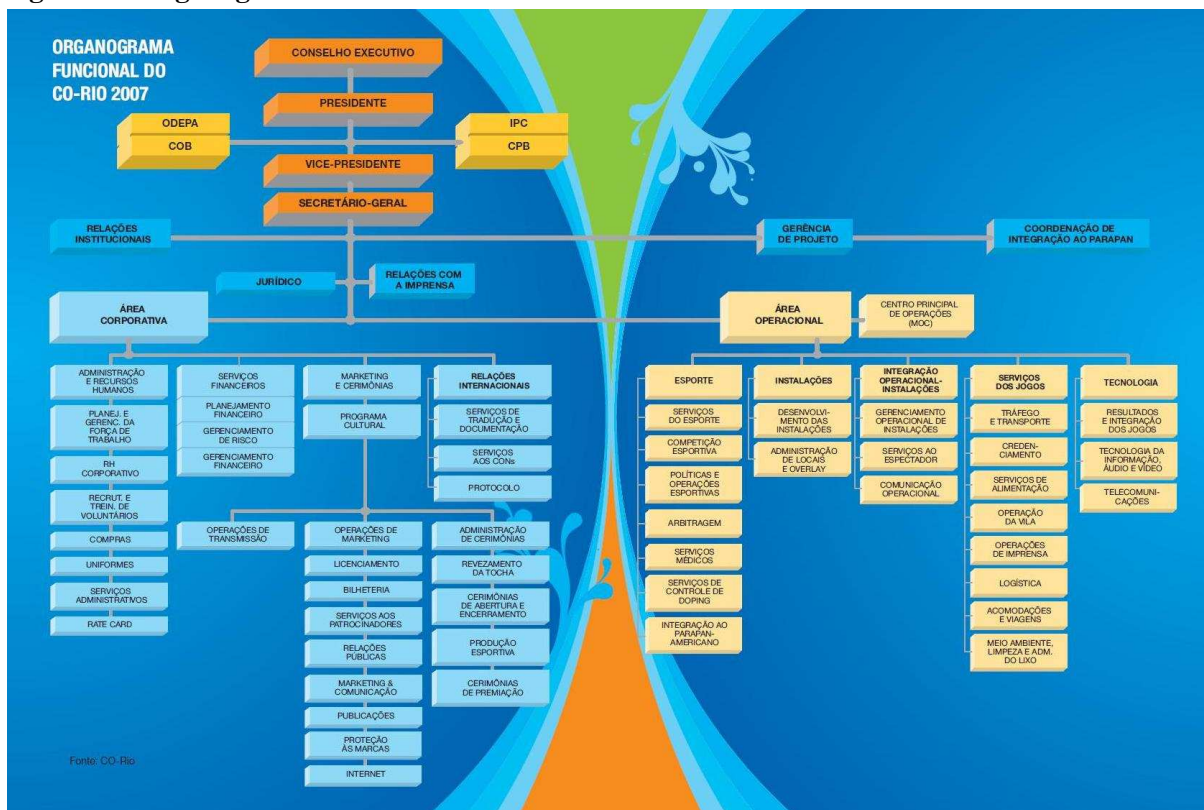
ORGANIZADOR RIO2007, 2006, p. 30). Esse processo funciona bem de acordo com a perspectiva *cross-cultural* de Senge (1990) trabalhando com o redesenho do sistema para *loops* de *feedback* não lineares com o objetivo de influenciar o comportamento dos indivíduos.

Externamente, o Comitê é ligado a uma série de outros órgãos - alguns deles também interligados entre si – que trabalham em conjunto para a realização dos Jogos.

Apesar da necessidade de níveis e esquemas para organizar a tomada de decisão dentro do Comitê Rio 2007, é possível notar como, com o passar do tempo e das etapas do processo de realização e entrega dos Jogos, essa estrutura é modificada reorganizando as redes internas e externas em função das necessidades do planejamento e da operação dos Jogos. Outro fator a ser notado é que, dependendo da quantidade de agentes externos, quais estes representam e a posição para os Jogos, o formato da estrutura pode ser modificado completamente para comportar esses elementos da rede.

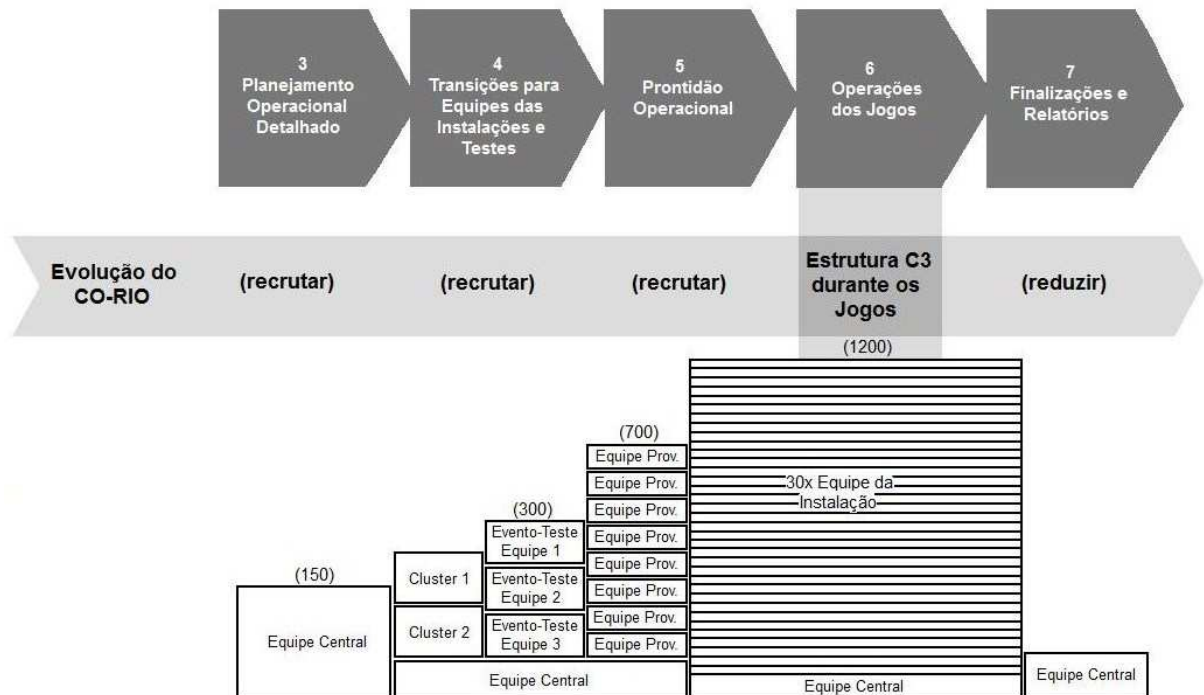
Os esquemas abaixo representados pelas figuras de 4 a 9, mostram algumas das estruturas do Comitê ou a ela relacionadas incluindo o processo de *venueisation*.

Figura 4 – Organograma funcional do CO-RIO 2007



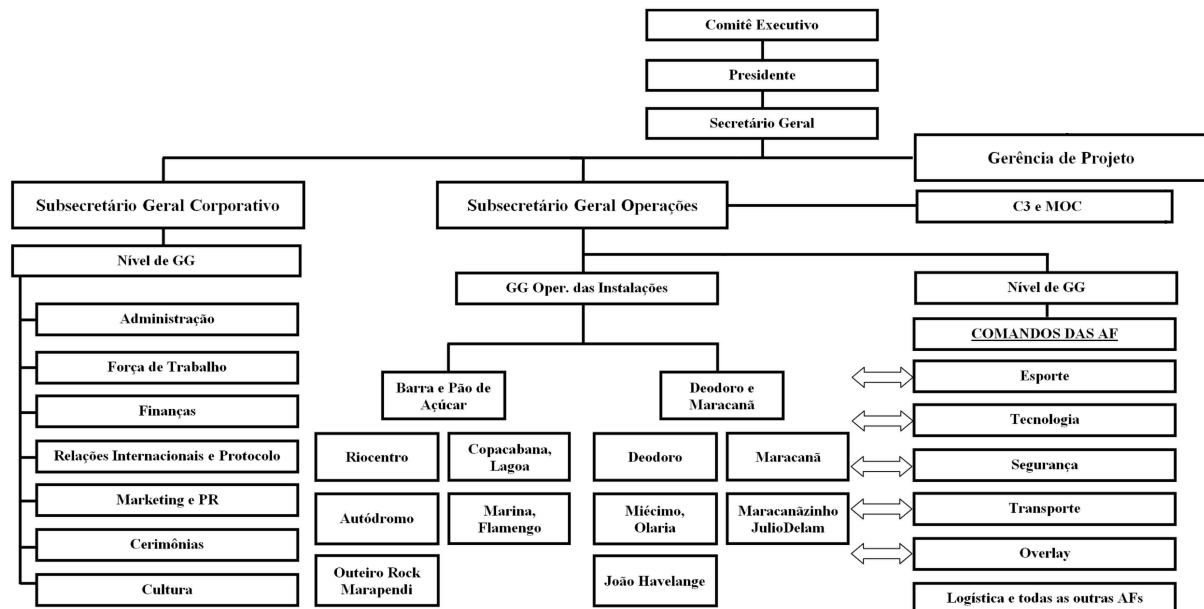
Fonte: Relatório sobre os XV Jogos Pan-americanos e os III Jogos Parapan-americanos Rio 2007 (“GOVERNO FEDERAL, 2008a”, p. 30-31).

Figura 5– Evolução da organização com foco para a operação - *venuisation*



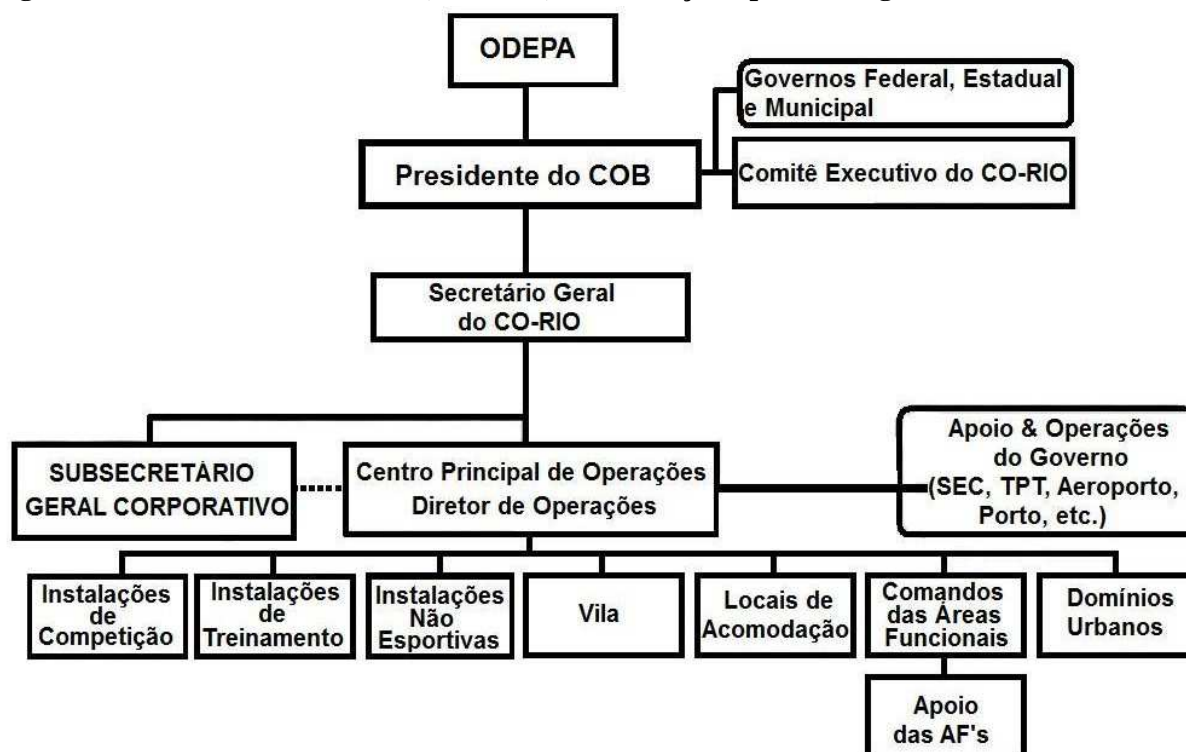
Fonte: 5º Seminário de Transferência de Conhecimento Rio 2007 (COMITÊ ORGANIZADOR RIO2007, 2008b).

Figura 6 – Estrutura de transição para operações - *venuisation*



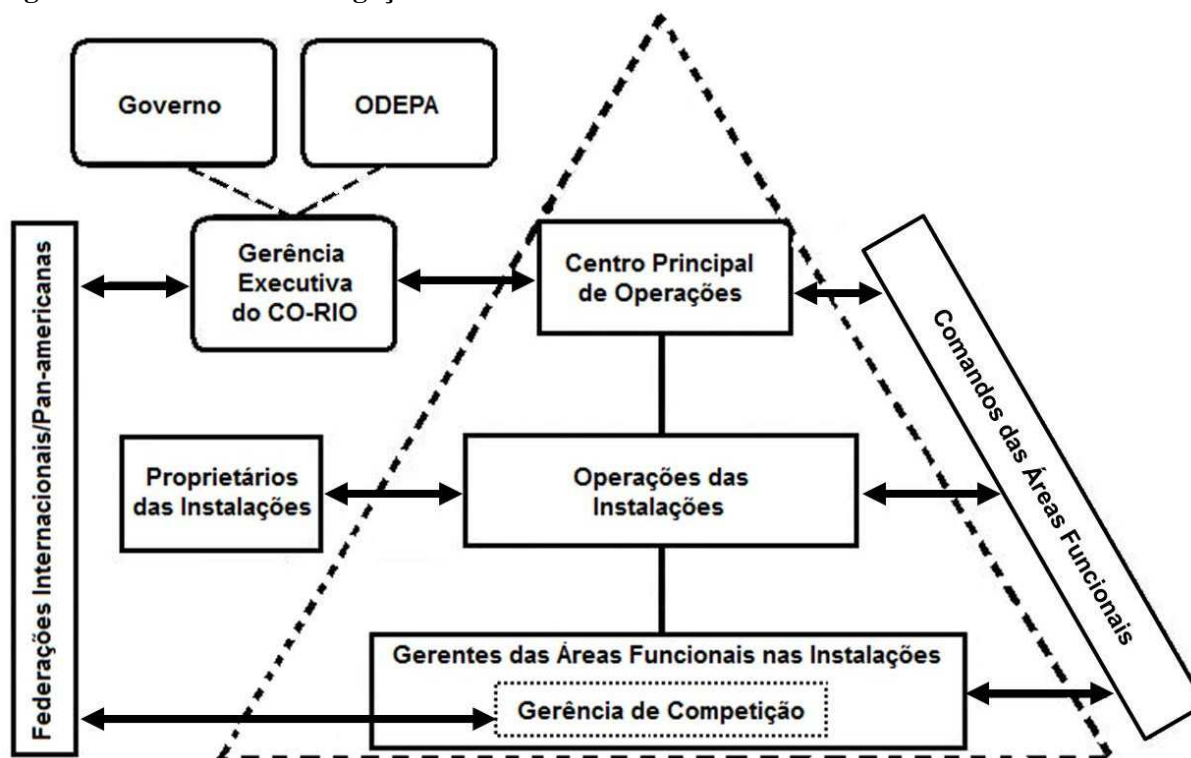
Fonte: Seminário de Planejamento CO-RIO (COMITÊ ORGANIZADOR RIO 2007, 2006, p. 75).

Figura 7 – Estrutura C3 (comando, controle, comunicações) para os Jogos - *venuisation*



Fonte: Seminário de Planejamento CO-RIO (COMITÊ ORGANIZADOR RIO 2007, 2006, p. 23).

Figura 8 – Estrutura de delegação de autoridade na *venuisation*



Fonte: Seminário de Planejamento CO-RIO (COMITÊ ORGANIZADOR RIO 2007, 2006, p. 25).

Os Comitês Organizadores de Jogos atendem às duas visões de criação de subsidiárias com mandato global. Primeiro a de Birkinshaw (1996) com sua *qualidade pró ativa em adquirir, desenvolver e manter o mandato*. Conta o relatório final dos Jogos (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007a, p. 31) a trajetória do Comitê Olímpico Brasileiro em buscar os Jogos Pan-americanos, e futuramente os Jogos Olímpicos, desde o final dos anos 90. Fortalecidos com bons resultados nos Jogos Pan-americanos de Winnipeg 1999, apoio político nos três níveis de governo e um projeto base realizado por um grupo de trabalho junto à Fundação Getúlio Vargas, o COB conseguiu a homologação da candidatura do Rio a cidade sede no início de 2002 junto à ODEPA.

Já pela visão de Roth e Morrison (1992) que colocam a visão da matriz buscando implementar um mandato como parte de uma estratégia global considerando as *vantagens específicas do local*, temos o órgão superior, neste caso a ODEPA que apesar de não ter um *Caderno de Encargos* detalhando minuciosamente todos os pré requisitos a serem apresentados à comissão julgadora, envia um *check-list* de itens a serem desenvolvidos que delimitam vantagens pontuais, mas necessárias aos Jogos e de fácil comparação como visto no Quadro 9 – Temas do Caderno de Encargos apresentado pelo Rio para candidatura aos Jogos Pan-americanos Rio 2007 a seguir:

Quadro 9 – Temas do Caderno de Encargos apresentado pelo Rio para candidatura aos Jogos Pan-americanos Rio 2007

TEMAS DO CADERNO DE ENCARGOS APRESENTADO PELO RIO		
Nº	TEMA	QUESTÕES ABORDADAS
1	Cidade candidata	Histórico da cidade, perfil atual, recursos econômicos, instituições políticas, atitude de governo e da população em relação aos Jogos e organograma do comitê de candidatura.
2	Condições locais	Instituições políticas do País, partidos políticos e calendário de eleições.
3	Formalidades aduaneiras e de imigração	Regulamentação de imigração e vistos, normas alfandegárias de admissão, exigências sanitárias e de saúde.
4	Clima e meio ambiente	Médias de temperatura e pluviosidade, ventos, qualidade do ar, qualidade da água do mar e de locais de competição de água doce, desastres naturais, compromissos com a área.
5	Segurança	Experiência do País na organização de eventos, medidas de segurança propostas, riscos potenciais e criminalidade.
6	Serviços de saúde	Serviços médicos no País e na cidade, doenças locais predominantes, padrões de higiene, hospitais e clínicas disponíveis na cidade, primeiros socorros em locais de competição, serviços de emergência disponíveis, catástrofes ou calamidades naturais, laboratório de controle de doping, seguro de vida e compromisso com a área.
7	Vila Pan-americana	Localização, área e capacidade, plano da Vila e acessos, área residencial detalhada e área internacional.
8	Outros alojamentos	Capacidade da rede hoteleira, hospedagem da família pan-americana, patrocinadores, juízes, árbitros, diretores de prova e mídia, hospedagem de visitantes, investimentos hoteleiros e restaurantes.
9	Transporte	Acesso ao Rio de Janeiro, acesso viário atual, acesso viário em 1007, sistema de transporte atual, sistema de transporte em 2007, itinerários de interesse para os Jogos, plano de transporte pan-americano, estacionamentos nos locais de competição, transporte de equipamentos, animais e suprimentos.
10	Programa dos Jogos Pan-americanos	Período de realização dos Jogos, competições adicionais, experiências anteriores em eventos internacionais e voluntários.
11	Instalações propostas	Instalações disponíveis que requerem melhorias ou adaptações, instalações planejadas para construção e características comuns às instalações e características das instalações por modalidade esportiva.
12	Cerimônias	Abertura, encerramento e premiação.
13	Instalações e serviços para a mídia	Localização do centro e meios de comunicação, áreas e instalações disponíveis, redes nacionais, garantias de liberdade de expressão, empresa de TV responsável pela cobertura dos Jogos, plano de cobertura por televisão para os países da América Latina.
14	Telecomunicações	Serviços existentes, serviços previstos, tarifas e custos dos serviços de telecomunicações.
15	Finanças	Orçamento dos Jogos.
16	Aspectos legais	Proteção de símbolos, emblemas e marcas da Odepa, do Comitê Olímpico Internacional e dos comitês olímpicos nacionais, possibilidade de resolução amigável de disputas e litígios relacionados aos jogos e que envolvam a Odepa.
17	Conclusão	Resumo dos principais aspectos da candidatura.

Fonte: "GOVERNO FEDERAL, 2008a", p. 17.

Em 2002, entre a homologação em abril e a Assembleia Geral da ODEPA em 24 de agosto, o Brasil aceitou o desafio de sediar os Jogos Sul-americanos com três meses para o planejamento e execução depois do cancelamento da Colômbia com problemas internos no país (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007a, p. 33). O sucesso da realização destes Jogos, em 4 locais distintos do país (Belém, Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo) e com pouco tempo para preparação, mostrou ao Comitê Executivo da ODEPA que o Brasil possuía a *competência relativa* para apresentar Jogos de médio porte com qualidade de execução, mas também mostrou uma *expertise relativa* ao conseguir gerenciar eficazmente um cenário de mudanças estratégicas em prazos curtos e bem definidos.

Durante a Assembleia Geral quando seria escolhida a cidade sede dos Jogos Pan-americanos, o peso desses eventos, das garantias governamentais, e de uma boa proposta de candidatura juntou-se a dois outros fatores cruciais para a vitória da cidade do Rio de Janeiro.

O primeiro fator foi a geografia da cidade, a possibilidade de ter todas as instalações esportivas e não esportivas a uma curta distância umas das outras, enquanto a concorrente San Antonio teria competições, como a de vela, a 200 milhas da cidade (“GOVERNO FEDERAL, 2008a”, p. 18). Essa configuração concentrada garantia uma eficiência de custos por atividade, além da possibilidade dos atletas e do público ter mais acesso aos Jogos, e às oportunidades de socialização que ele proporciona.

O segundo fator foi a questão do legado, da possibilidade de desenvolver um local e provocar mudanças significativas e duradouras em uma cidade para a qual os Jogos serão de maior impacto. Preuss (2007) mostra como esses eventos ajudam as cidades a evoluir mais rápido quando bem aproveitados junto aos planos de desenvolvimento de longo prazo do local. San Antonio planejou os Jogos Pan-americanos de modo a convencer o Comitê Executivo que ao usar estruturas prontas, universidades e alojamentos, estaria cortando custos e garantindo que não haveria riscos de obras inacabadas atrapalharem a execução dos Jogos. No entanto, os membros do Comitê Executivo parecem ter se sensibilizado pela ideia do legado e da oportunidade de disseminar equipamentos e instalações esportivas pela cidade (GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 18) além de cumprir com um dos objetivos da própria ODEPA que é "promover e desenvolver o esporte nas Américas através dos Comitês Olímpicos Nacionais que a integram" (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2002, p. 3).

Com a vitória do Rio de Janeiro para sediar os Jogos Pan-americanos foi firmado um contrato que assinaram o presidente da ODEPA, Sr. Mario Vázquez Raña, o Presidente do

Comitê Olímpico Brasileiro, Sr. Carlos Arthur Nuzman, o Ministro do Esporte e Turismo de então, Sr. Caio Luiz de Carvalho, e o prefeito da cidade do Rio de Janeiro de então, Sr. Cesar Epitácio Maia (*ibid*). Este contrato determinava as responsabilidades e obrigações das três partes principais envolvidas: a ODEPA, o COB e o Comitê Rio 2007. Nas disposições iniciais, as partes expressam:

"A firme disposição para trabalhar em conjunto com todas as pessoas responsáveis pela organização dos Jogos, sob a direção da ODEPA e a supervisão do Comitê Olímpico Brasileiro, para a observância dos compromissos estabelecidos assim como as ações necessárias para alcançar os objetivos e ultrapassar as expectativas criadas pelos Jogos "Rio 2007" por todos os membros dos CONs¹⁰ da Família Desportiva Pan-americana" (p. 3).

Neste momento, com a assinatura deste documento, é feita uma passagem simbólica de poder ao Comitê Organizador Rio 2007 que deve se estabelecer e começar suas atividades em consonância com o contrato de obrigações, o prometido no *bid*, Estatuto da ODEPA, o Regulamento para os Jogos (p. 4, n. 4.A.1). Assim, o Comitê ganha *independência*, ao mesmo tempo em que cria interdependência, com as demais partes da organização dos Jogos, dando responsabilidade e autoridade ao mesmo para trabalhar, coordenar e colaborar com os demais Comitês Olímpicos Nacionais da região (*responsabilidades além de seu mercado nacional*. BIRKINSHAW, 1996, p. 471); mas sem perder a liberdade criativa para escolher processos de gestão e os meios que acredite sejam melhores para o resultado desejado, caracterizando *a pouca dependência em relação ao produto* indicadas por Roth e Morrison (1992), um dos fatores chave para a aquisição do contrato.

Ainda que pela história acima, neste momento do processo como subsidiária o Comitê Organizador já tenha adquirido o mandato, há um último fator que não pode ser ignorado, a *independência de pesquisa* por parte da subsidiária.

Nos Comitês Organizadores de Jogos, parte dessa interação acontece naturalmente pelo encontro de indivíduos com níveis de experiência diferentes na área de evento ou outras edições de Jogos, outra parte ocorre institucionalmente pela contratação de consultores. No entanto, ainda há bastante espaço para o desenvolvimento do conhecimento dentro de um Comitê através das técnicas de gestão do conhecimento. A experiência com os Jogos Pan-

¹⁰ Comitês Olímpicos Nacionais.

americanos Rio 2007 mostraram como essa experiência impacta os profissionais envolvidos, havendo uma “rápida atualização de informações e adoção de novos recursos de gestão” (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007d, p. 219). Nesse tipo de organização, pessoas que sejam sensíveis à gestão *cross*-cultural e tenham domínio sobre gestão do conhecimento são imprescindíveis dentro dos Comitês Organizadores de Jogos.

Como veremos mais à frente no item 4.2.2 (Reflexão sobre conflitos *cross*-culturais no Comitê Organizador Rio 2007 – possíveis causas e soluções), o Comitê Rio 2007 acreditou mais na parte institucional do conhecimento, desvalorizando o conhecimento tácito que os funcionários já possuíam. Caso tivessem percebido este desequilíbrio antes, talvez pudessem estar trabalhando mais em harmonia ainda nos Jogos Pan-americanos e não no Comitê atual para as Olimpíadas de 2016, como alguns dos entrevistados relatam. Caso não tivéssemos outros grandes Comitês, como o para os Jogos Olímpicos de 2016 e o da Copa do Mundo de Futebol de 2014, possivelmente estas lições ficariam dentro de relatórios ou usadas por outros países, mas esquecidas por nós.

4.2 Desafios *cross*-culturais no Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007.

O Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 contou com a participação de uma enorme gama de pessoas de muitas nacionalidades, culturas e organizações que trouxeram para o processo, todo tipo de experiência com o objetivo de entregar os melhores Jogos Pan-americanos já realizados. A seguir veremos os desafios enfrentados pela agregação de toda essa multiculturalidade, mas ao mesmo tempo, veremos como a cultura brasileira foi importante fator de influência não apenas na organização dos Jogos, mas também das relações *cross*-culturais.

Essa sessão é separada em duas partes¹¹: a primeira parte mostra como a cultura brasileira explicitou-se no dia-a-dia e foi influenciadora das relações interpessoais dentro do comitê organizador. Esta é baseada principalmente na Figura 2 – Sistema de ação cultural brasileiro, adaptado de Barros e Prates (1996, p. 31). A segunda parte toca na questão dos

¹¹ Nota explicativa: Para quem quiser se aprofundar em relação a esses aspectos tratados aqui superficialmente ver mais nos autores: Buarque de Holanda e Fausto ([200-], 2008); DaMatta (1986, 1997, 2001); Faoro (2001), Ribeiro (2006).

conflitos *cross*-culturais e levanta pontos de possíveis causas e soluções para a resolução dos mesmos.

4.2.1 A cultura brasileira e o Comitê Organizador Rio 2007.

O sistema de ação cultural brasileiro envolve uma teia complexa de traços culturais que os brasileiros apresentam em determinados momentos e situações. Entender e, principalmente, aceitar que traços formais e informações podem surgir juntos, independente das categorias a que são tipicamente alocadas, é essencial para entender a resultante comportamental seja dos indivíduos, seja do grupo, seja das organizações brasileiras.

4.2.1.1 Concentração de poder

A concentração de poder é uma característica que fica no cruzamento entre o subsistema de líderes e o institucional. No Brasil, esse poder é colocado por uma posição de hierarquia e subordinação. Durante as entrevista essa diferença não foi assinalada pelos entrevistados, possivelmente por estas terem sido feitas com pessoas em nível hierárquico similar e/ou pouco distante do topo. No entanto, foi apontado por um dos entrevistados o interesse por parte dos membros do Comitê Organizador em manter o controle de algumas informações em relação aos demais participantes da organização dos Jogos, indicando uma desconfiança ou necessidade de poder sobre as ações e decisões tomadas.

ENTREVISTADO: [...] Porque também como terceirizados a gente nem sempre tinha acesso às informações necessárias para cumprir o nosso papel, no sentido que existia uma resistência de dividir todas as informações com a empresa terceirizada.

PESQUISADORA: Mas vocês eram uma terceirizada que trabalhava no mesmo prédio, no mesmo...

ENTREVISTADO: No mesmo prédio, sim! Mas ainda tem essa separação entre as pessoas do comitê e as pessoas que não são. Porque você pode ser envolvido nas reuniões, etc. Mas você não faz parte do mesmo comitê. E existe essa diferença nos acessos à informação.

PESQUISADORA: Mas acha que então as pessoas que estavam dentro do comitê elas se viam como uma unidade? Pra elas estava tudo bem, pra elas, elas dariam tudo?

ENTREVISTADO: Em alguns casos, para algumas pessoas. Não todos não. Mas existia essa situação com algumas pessoas.

PESQUISADORA: E, por exemplo, se eu colocasse em uma mesa, uma pessoa do comitê, uma pessoa do governo e um consultor. Você acha que todo mundo se entenderia?

ENTREVISTADO: Normalmente isso não acontecia porque o comitê não deixaria o consultor falar diretamente com o governo, porque ele ficaria com

medo das recomendações e ele gostaria de controlar o relacionamento do governo por ele mesmo.

(Trecho da entrevista com V2.2)

Nesta equação de controle organizacional, a informação constitui fator substancial que representa um capital e um mecanismo pelo qual os diferentes grupos organizacionais podem lutar que permite exercer o poder uns sobre os outros (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 72). Esta condição é evidenciada mais no item 4.2.2, pois as relações de controle e poder influenciam as questões de conflito, mesmo quando colocadas de forma sutil nas narrativas de alguns entrevistados.

4.2.1.2 Personalismo

O personalismo é um traço da faceta carismática da cultura brasileira. Ele admite que não apenas exista um líder que atraia seguidores com sua personalidade magnética e boas relações pessoais. E é nesse tipo de rede de relações pessoais, que facilita desde a resolução de problemas até a obtenção de privilégios e indicações, que a sociedade brasileira se apoia.

Nos casos mais comuns, parece existir a crença de que a pessoa pertencente ao círculo interno representa uma pessoa de confiança e essa característica, adicionada do empenho pessoal (geralmente inspirado pela própria liderança carismática), suplantaria a necessidade de habilidades específicas.

Quando a pessoa veste a camisa ela tem um comprometimento diferente. [...] Eu acho que a pessoa quando ela realmente é... Porque a pessoa pode ser altamente qualificada e não render. Mas às vezes as pessoas não são qualificadas, mas elas aprendem a fazer aquele trabalho. Eu acho que é mais a disponibilidade da pessoa e o interesse da pessoa de que desse certo ou de fazer aquela coisa. Eu vejo muito isso (**conf- em outros eventos*), tem gente de tudo quanto é nível, de tudo quanto é idade e as pessoas acabam funcionando bem porque acreditam naquele projeto. Eu acho que é acreditar no projeto e vestir a camisa. Claro que às vezes tem uma pessoa... eu acho que a gente não pode rotular. [...] Acho que depende muito da situação. É claro que eu acho que de vez em quando caem umas pessoas de paraquedas que não estão preparadas, agora, eu acho que de vez em quando aparece gente de 'Q.I.¹²' que é bacana. A pessoa pode ser indicada, mas ela também tem que ter capacidade de fazer a coisa, senão fica difícil. Mas eu acredito mais no vestir a camisa, no realmente querer fazer as coisas. Claro que qualificação técnica é importante porque tem uma hora que você precisa de um menino que precisa mexer no computador e se ele não sabe mexer no

¹² Trocadilho popular significando 'quem indica' ao invés de 'coeficiente de inteligência' denotando que a pessoa conseguiu uma posição por indicação de outra ao invés de méritos próprios.

computador.. Facilita muito mais o meu trabalho se você sabe mexer, se você sabe fazer aquilo. Eu acho que a qualificação profissional é super importante em algumas funções. Em outras funções a vontade é mais.

(Trecho de entrevista com V3.4)

É interessante ver que para um estrangeiro, essa premissa não tem a mesma lógica, sendo inclusive uma questão negativa. Na visão de um estrangeiro, esta rede de indicações não deve ser fator prioritário para a indicação de uma pessoa e sim a sua habilidade e capacitação à vaga. Seus atributos subjetivos não são valorizados, como exaltado na entrevista anterior.

Agora, o que eu achei ruim, e que acontece muito no Brasil, é que se contrata uma pessoa porque é conhecido. Que eu acho que às vezes eles não pegaram sempre pessoas com a experiência que eles precisavam. [...] Mas eu acho que é uma coisa que acontece muito no Brasil. É uma pessoa que conhece alguém ‘Ah, minha filha trabalha aqui, agora vai trabalhar no comitê’. Acho que às vezes eu acho que atrapalhava um pouquinho.

(Trecho de entrevista com V2.1)

Ao mesmo tempo, é importante salientar que logo nos estágios iniciais do planejamento para os Jogos, foi realizado um encontro entre a área de recursos humanos e os gerentes das áreas, e neste foi redigida a Carta de Teresópolis (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007c, 195) e,

“todas as Áreas Funcionais tiveram autonomia para selecionar integrantes. O Comitê manteve assim, uma forma descentralizada de conduzir os processos de admissão partindo da premissa de que ninguém melhor que os operadores e lides para definir os atributos necessários à execução de funções em suas áreas específicas” (GOVERNO FEDERAL, 2008b, p. 242).

Por conseguinte, faz sentido que o grupo também reflita a personalidade do gerente.

4.2.1.3 Paternalismo

O Paternalismo advém de uma conduta histórica onde o princípio de autoridade máxima dentro e mesmo fora do âmbito familiar era centrado na figura paterna, do patriarca. Esse princípio quando extrapolado ao âmbito burocrático, principalmente governamental, cria duas personalidades que ora são esperadas, ora são personificadas por esse mesmo governo: a personalidade patriarcalista mostra uma “face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã” (BARROS e PRATES, 1996, p. 41); e a personalidade patrimonialista com sua “face hierárquica e absoluta impondo com a tradicional aceitação, a sua vontade aos seus membros” (p. 41).

Estudando a história dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 através de seus relatórios (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007abcd; GOVERNO FEDERAL, 2008a), desde a proposta até a fase de planejamento/operação, é importante notar que a decisão de fazer com que os Jogos fossem mais ambiciosos visando à candidatura da cidade aos Jogos Olímpicos de 2012 e posteriormente 2016 foi tomada logo após a vitória do Rio para o Pan, em 2003. De certo, essa decisão afetava o orçamento inicial proposto que era bem simples, sem diversas das estruturas esportivas a serem construídas posteriormente (GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 21-28). Sendo os Governos Federal, Estadual e Municipal os principais financiadores dos Jogos, estes seriam os mais impactados. Uma decisão dessa grandeza não é tomada unilateralmente e sem o consentimento das partes, no entanto, apesar dos relatórios dizerem que o Comitê contava com todo o apoio dos governos, quando o assunto era financeiro, o que se viu *a posteriori* pareceu negar essa premissa: enquanto o Comitê Organizador realizava uma série de revisões orçamentárias, contratação de consultorias internacionais que indicariam a melhor maneira de fazer os Jogos de nível olímpico e detalhava seu planejamento imaginando que os governos *supririam* suas necessidades; os mesmos passaram os anos iniciais em dissonância cortando responsabilidades financeiras extras onde fosse possível. As tabelas 1– XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005; 2– Evolução do orçamento dos XV Jogos Pan-americanos e III Jogos Parapan-americanos Rio 2007; e 3– Custo total dos Jogos por origem de recursos e o quadro 9– Justificativas para a resposta à revisão orçamentária, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005 a seguir mostram um pouco de como eram feitas essas revisões orçamentárias.

Tabela 1 – XV Jogos Pan-americanos Rio 2007, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005

Área Funcional	Proposta do CO-RIO	Valores aceitos pelo Governo Federal (em R\$)
Recursos humanos e custeio do CO-RIO	8.850.088	-
Serviços Financeiros (CPMF)	1.427.187	-
Marketing e Broadcasting	98.494.312	2.447.168
Entretenimento e Cultura	2.712.057	2.712.057
Acomodações e Viagens	43.950.556	-
Esporte	29.279.416	15.990.294
Instalações e Vila Pan-americana	79.976.003	53.903.606
Serviço dos Jogos	17.728.483	-
Tecnologia	148.006.292	129.845.891
Segurança	269.677.550	*
Total	670.822.528	204.899.016**

*A ser definido pelo Ministério da Justiça

** Mais os valores que iam ser definidos pelo Ministério da Justiça para a segurança

Fonte: GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 93.

Quadro 10 – Justificativas para a resposta à revisão orçamentária, Reunião de revisão orçamentária Casa Civil 18 jul 2005

Item/Área Funcional	Critério utilizado para manutenção ou corte
Força de Trabalho	O item não estava alocado anteriormente ao governo federal. Não se viu justificativa para a absorção dessa demanda.
Serviços Financeiros (CPMF)	A proposta de execução orçamentária centralizada no Ministério do Esporte extinguiu a necessidade de pagamento do imposto
Marketing e Broadcasting	Este item deveria ser pago com recursos gerados pela venda dos direitos de transmissão e patrocínio dos Jogos. Ao mesmo tempo, o governo federal se dispôs a estudar a viabilidade de a contratação do serviço de HB ficar isenta de impostos federais. Foram mantidos os gastos com equipamentos geridos pelo governo federal.
Entretenimento e Cultura	Aceito integralmente.
Relações Internacionais	Trata-se, principalmente, do custo com o deslocamento e hospedagem das delegações internacionais. Não havia justificativa para que tal custo, de responsabilidade da Prefeitura, fosse transferido para o governo federal.
Esporte	Foram aceitos os valores referentes à importação de equipamentos esportivos, e o projeto de antidopagem. Não foram aceitas despesas relacionadas a custeio de pessoal, treinamento e serviços médicos da competição.
Instalações esportivas e Vila Pan	Aprovado o financiamento das instalações temporárias e a contratação dos serviços de hotelaria da Vila Pan-americana. Os custos da reforma da Vila Militar, em Deodoro, já previstos no orçamento do Ministério, foram retirados.
Serviço dos Jogos	O item não estava alocado anteriormente ao governo federal. Não se viu justificativa para a absorção desta demanda.
Tecnologia	O item foi absorvido pelo governo federal, que fez licitação para os serviços da área. O valor foi reduzido em 12% após avaliação técnica.
Segurança	O governo não liberou os recursos até tomar uma decisão estratégica sobre o tema. Esta decisão aconteceu em dezembro de 2005, quando o Ministério da Justiça assumiu a coordenação da área e implantou o plano de segurança dos jogos.
Gabinete executivo do CP-RIO	Trata-se de item relacionada com a força de trabalho. Considerando que ele não estava alocado anteriormente para o governo federal, não se viu justificativa para arcar com estas despesas.

Fonte: GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 94.

Tabela 2– Evolução do orçamento dos XV Jogos Pan-americanos e III Jogos Parapan-americanos Rio 2007

Evolução do Orçamento dos XV Jogos Pan-Americanos e III Jogos Parapan-Americanos Rio 2007			
Resumo geral, em milhares de R\$	Fevereiro de 2003	Variação	Julho de 2007
Instalações esportivas e não-esportivas e Vila Pan ⁽¹⁾	381.681	1.033.138	1.414.819
Custeio Operacional dos Jogos	418.204	611.941	1.030.145
Outros investimentos e legados não previstos	-	448.418	448.418
Financiamento da Vila Pan-americana	180.817	23.483	204.300
Total	980.702	2.116.980	3.097.681

⁽¹⁾ Permanentes e provisórias; infraestrutura e operações (no caso da Vila, apenas operações). Não estão incluídos os custos das operações referentes ao Parapan: restaurante, serviços de hotelaria, adaptação de apartamentos da Vila, montagem de estruturas temporárias em locais de competição, pagamento de concessionárias públicas (água, esgoto e energia) nas instalações. Esses custos, da ordem de R\$428 milhões, estão alocados no item Parapan.

Fonte: GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 76.

Tabela 3– Custo total dos Jogos por origem de recursos

Custo total dos Jogos por origem de recursos (em milhares de R\$)	
A – Recursos públicos (Orçamentários)	2.696.669
Governo Federal	1.621.634
Governo Estadual	190.077
Governo Municipal	884.958
B - Financiamento	204.300
Caixa Econômica Federal	189.300
Construtora da Vila Pan-americana	15.000
C – Receita do Comitê Organizador	168.251
Aportes em espécie, produtos e serviços	157.056
Financiamentos	11.195
D – Outros	28.461
Ongs, Institutos, Associações, Empresas Privadas, etc.	28.461
Total	3.097.681
Outros investimentos associados à realização dos Jogos	450.694
Obras realizadas no Complexo Esportivo do Maracanã, anteriores à realização dos Jogos	59.302
Aeroporto Santos Dumont – Antecipação do cronograma para 2007	165.000
Patrocínios (Compra de mídia, Patrocínio da equipe Olímpica, etc.)	126.392
Solo criado da Vila Pan-americana	100.000

Fonte: GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 79.

Esse estado de espera constante por uma provisão que nunca chegava a tempo é uma constante em praticamente todas as narrativas. A promessa de *apoio integral* durante a campanha de candidatura parece ter saído muito mais caro que o previsto. No papel do pai provedor, o governo ao final (na opinião geral, tarde demais – o número de convênios firmados pelo Governo Federal para os Jogos passaram de 5 em 2004, 2 em 2005, 14 em 2006 para 47 em 2007) pagou todas as contas para a realização dos Jogos, mas também tratou o Comitê como um adolescente mimado que passou 5 anos pedindo dinheiro para novas despesas das quais não entendia a necessidade.

O que eu lembro entre áreas era mais sobre dinheiro, e financiamento das coisas, sabe? [...] Ninguém queria assumir essa responsabilidade, óbvio! Então o conflito era sempre essas coisas de quem pagaria.

(Trecho de entrevista com V2.1)

ENTREVISTADO: "Eles ficavam ali mais pra ver se a gente ficava fazendo certo, se o dinheiro estava sendo gasto, meio que cobrando. Não sabendo que a gente estava trabalhando junto. [...] Eles acham que entregaram, que foi tudo ótimo, maravilhoso. Só a gente sabe que não foi. Dos problemas que a gente teve. E eles não pensam que aquilo acarretava problemas pra gente. Acho que se eles pensassem nos Jogos, não tinha tido tanto problema como a gente teve. Acho que as pessoas enxergaram os Jogos diferente. [...] Os nossos ficaram meio perdidos. Por isso eu acho, tantas dificuldades. Acho que eles pensavam diferente.

(Trecho de entrevista com V3.4)

Esse jogo de poder externo aparece refletido internamente, com cada departamento tentando provar a validade de seus pedidos e garantir seus recursos.

Acho que é tudo um jogo de poder interno para tentar conseguirmos... Por exemplo, quando fazíamos nosso planejamento, não podíamos ou éramos proibidos de pedir muitos recursos, mas no fundo tínhamos que nos proteger um pouco e tínhamos que subir um pouco os números porque sabíamos que eles iam ser cortados. Era sempre um jogo de cintura.

(Trecho de entrevista com V2.3)

Um dos entrevistados destacou a diferença da natureza do comportamento entre as pessoas de empresas privadas e as não privadas e sua relação com o planejamento versus custo e lucro.

Bom, a diferença é que, como a gente fala, na cultura da empresa que está prestando serviço, fazer um serviço bom é também tem que preocupar com os custos, etc. Mas dentro de um comitê a estrutura é um pouco diferente porque as pessoas não estão pensando tanto nos lucros, nos resultados, mas mais no processo e não têm essa mesma intenção de controlar custos. Porém falando disso, tivemos alguns momentos quando foi mais fácil para a gente captar dinheiro por causa do fato de que não tivemos as limitações que foram *experienciadas* durante o Pan, por causa do dinheiro de origem governamental. Porque complica o processo bastante em comparação à cultura que vivemos dia-a-dia que é para *evaluar* se vale à pena gastar o dinheiro ou não mais do que pensar no convênio e nas implicações de gastar cada centavo.

(Trecho de entrevista com V2.2)

Apesar de não equilibrar a parcialidade das visões apresentadas, uma vez que não há representantes do governo dentre os entrevistados para colocar outras posições de defesa sobre o assunto, é importante ter uma visão crítica sobre as respostas dos entrevistados e considerar este contexto organizacional como um atenuante, além do fato de ser um gasto de dinheiro público e por isso, o controle de gastos para a prevalência do interesse público deve ser parte essencial do planejamento de Jogos dessa grandeza.

A segunda faceta do paternalismo, o patrimonialismo, é também um traço histórico da cultura do brasileiro ligado ao abuso do poder pelo Estado. Essa característica aparece na narrativa como intrínseca ao cargo ou à rotina administrativa, que por estar ligada a determinada pessoa ou órgão caracterizado como *autoridade* ganha automaticamente conhecimento e poderes de decisão que julga ser superior e imperativo a qualquer ambiente, mesmo àqueles que ultrapassam seu poder de atuação.

Os governos. Fazê-los entender como é organizar os Jogos. Isso, porque eles não entendem, não sabem. E como a gente tem que trabalhar junto em todas as áreas. E como foi difícil pra todo mundo. Agora depois de tanto tempo, depois os governos foram espertos e compraram a ideia de que os Jogos são bons para um país, para uma cidade. E até hoje eles se acham *experts*, mas na verdade não são. [...] Eles têm um sistema de trabalho que é muito diferente de como a gente trabalha. [...] Quem é dono dos Jogos, no nosso caso era a ODEPA, então nós somos o veículo que organiza. A gente monta o palco para as pessoas virem. O governo tem que fazer a mesma coisa, o governo é uma parte disso. Entendeu? Ele não pode mandar na ODEPA. Se a gente fez um acordo eles têm que respeitar. E não era bem o que acontecia.

(Trecho de entrevista com V3.6)

[...] principalmente pras pessoas que não vivem nisso é muito difícil entenderem que certas coisas que parecem simples detalhes assim, são na verdade fundamentais de uma organização como essa. [...] É muito difícil mesmo (*conf) as pessoas compreenderem a impossibilidade de você (*conf) permitir acesso em diversos locais, entendeu? Eles não têm aquele conhecimento. Uma pessoa que está acostumada sabe que eu não posso entrar numa quadra, num campo porque eu não tenho nada que fazer naquele lugar, que aquilo vai prejudicar a imagem que vai sair na televisão e tudo. Pessoas que não estão ligadas a isso não entendem, eles têm um raciocínio muito mais pessoal. Então eles vêm qualquer negativa como uma coisa pessoal, e isso cria vários conflitos. [...] Quando chegavam pessoas de fora, segurança, um oficial com segurança, que ele não pode entrar ali, mas na cultura dele diz que ele é autoridade. Então como é que você vai dizer pra autoridade que ele não pode? Ele não tem muita facilidade pra receber uma negativa.

(Trecho de entrevista com V3.7)

Num primeiro momento as pessoas achavam que sabiam tudo. 'Não, isso aqui eu entendo!' Mas como é que isso foi quebrado? Com a Matriz de Responsabilidades. Então foi dada responsabilidade pro governo federal, estadual, municipal e a nós. [...] Agora, como é que essa interação se conseguiu? Quando chegou no ano de 2007 principalmente. Antes nós não tínhamos esse amálgama, esse link forte. Esse link passou a ser forte depois de 2007, em fevereiro de 2007 principalmente. Infelizmente ficou em cima da hora. Essa é a realidade. Tivemos que correr. Se nós tivéssemos na realidade um consenso no conselho executivo de todos os detalhes... Mas sabe como é Brasil! Quer dizer, existem eleições, pessoas mudaram, não tinha a Matriz de Responsabilidades antes de 2007.

(Trecho de entrevista com V3.5)

4.2.1.4 Espectador

A postura de espectador é descrita como a capacidade de implementar uma ação-resposta sem criticá-la primeiro. É o *exemplarismo* de Guerreiro Ramos (1953) na adoção de modelos externos prontos que não necessariamente servem para o contexto local, mas que, uma vez vindos de uma suposta autoridade externa fonte de maior conhecimento, exime os *implementadores* da responsabilidade pelo resultado e gera uma aceitação passiva da realidade.

Responsabilidade e poder parecem andar juntos, mesmo que eles sejam apenas aparentes ou dados por terceiros. Barros e Prates (1996) colocam um ponto interessante ao argumentar que essa transferência de responsabilidade (e de culpa por fracassos) sobe a hierarquia até onde o poder é ligado ao tomador de decisão. E esse papel costuma cair sobre o governo. Ainda que os autores cheguem à mesma conclusão a partir de casos de empresários brasileiros, no caso deste estudo, por ser o governo o dono do dinheiro que financiou os Jogos (de boa parte deles), é ainda mais direta a correlação que fazem os entrevistados, como visto no item anterior, que se este possui algum poder sobre o que o Comitê pode ou não realizar através do seu orçamento, ele também deve ser responsabilizado por aquilo que foi possível, mas principalmente, por aquilo que não foi possível fazer.

A adoção de modelos externos é clara dentro do Comitê com a vinda dos consultores estrangeiros desde o início para trazer um modelo de gestão que fosse similar à experiência em Jogos Olímpicos. A visão da maioria dos entrevistados brasileiros era de que a vinda dos consultores foi primordial, e mesmo muitos deles com anos (alguns com décadas) de experiência e vivência em eventos esportivos internacionais, não seriam suficientes para organizar os Jogos Pan-americanos. É importante ressaltar que a consultoria responsável pela parte principal do planejamento dos Jogos foi escolhida por ter sido responsável pelo planejamento dos Jogos Olímpicos de Sydney 2000, que pelo sucesso seu "modelo de organização havia se tornado paradigma internacional" (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2007b, p. 39). Assim, desejando alcançar a vitória futura como cidade-sede para uma Olimpíada, o Comitê buscava isomorficamente aprender o modelo de sucesso e conseguir a aprovação internacional demonstrando possuir internamente as melhores práticas necessárias. Qualquer adaptação cultural ou influência externa seria visto como percalço no caminho da perfeição do modelo ou responsabilidade de um agente contextual externo.

ENTREVISTADO: [...] Mas eu não acredito que a filosofia do Pan tenha sido dentro do jeitinho brasileiro porque a filosofia de uns Jogos como esse,

que é uma filosofia Olímpica, ela já é uma coisa muito bem detalhada, muito bem conhecida. E que não tem nada a ver com o jeitinho brasileiro. Muito pelo contrário. É uma coisa que se baseia em detalhes, se baseia em metodologia, que se baseia em atenção, em organização, em disciplina.

PESQUISADORA: Claro, a base não. Mas há uma influência?

ENTREVISTADO: Muito mais de coisas externas. Dentro da organização não. Dentro da filosofia da organização não existia um jeitinho. Entendeu? Por isso que a própria cultura da organização não tinha um jeitinho. Pelo contrário, você planejava exaustivamente nos detalhes pela excelência. Portanto o planejamento do Pan-americano é praticamente um planejamento Olímpico. Você planejava quase uns Jogos Olímpicos dentro de um Pan-americano. Era o que se buscava. Claro que muita coisa não se conseguiu. Então não seria a filosofia, mas você teve que se adequar, você teve que dar um jeito realmente em muitas coisas pelas diversas impossibilidades. Mas isso não é brasileiro, isso é em quaisquer Jogos. Você tem que adaptar às condições do momento e do local pra fazer com que aquilo aconteça.

(Trecho de entrevista com V3.7)

Outros admitem que os brasileiros, principalmente os cariocas, têm essa tendência à uma dose de passividade, a deixar tudo pra cima da hora e contar com a sorte, ainda que tenham que trabalhar muito mais para compensar.

Acho que [o jeitinho] influenciou muito. Muitas vezes. Muitas regras foram quebradas, muitas coisas que... Deus é brasileiro, Deus que ajudou muito, muita gente. Mas acho que a gente enfrentou muitas dificuldades, muitas coisas que a gente não precisava ter enfrentado, né? Por exemplo, já sabia dois anos, três anos antes que ia ter que ter alimentação, e a alimentação foi resolvida na semana. [*conf] A gente já sabia que ia ter transporte. O quê que a área de transporte ficou fazendo anos e anos e anos? Pra chegar na hora e falar [*conf – dar uma solução fora do planejamento]. [...] Acho que Deus é brasileiro sim de ter ajudado muito. [...] Acho que no mais a gente é privilegiado, assim, porque acaba dando certo as coisas que a gente faz.

(Trecho de entrevista com V3.4)

Mas principalmente quando vemos a visão do estrangeiro, eles são muito claros em descrever esse traço de personalidade como o lado ruim do jeitinho brasileiro. Como se o excesso de criatividade e capacidade de resolver problemas quando eles aparecem trabalhasse contra o brasileiro, porque ele conta demais com essa habilidade e planeja menos, quando na verdade poderia evitar os problemas ao invés de deixar tudo para resolver em cima da hora e contar com a sorte, ou rezar para aquele ‘Deus brasileiro’ para não ter problemas a resolver.

Eu acho o que é bom do ‘jeitinho brasileiro’ é que mostra que os brasileiros têm uma criatividade e que mostra que no momento que realmente não tem outra opção eles têm um esforço impressionante pra entregar e improvisar pra entregar o que é necessário. Só que eu acho que o problema é que os brasileiros acreditam demais nessa habilidade e por causa disso alguns fatos da organização ficam faltando e o resultado é que existe muito mais trabalho

no final, ou existia no caso do Pan muito mais trabalho no final, nos momentos últimos, por causa da crença no ‘jeitinho brasileiro’.

(Trecho de entrevista com V3.4)

[...] na parte profissional, principalmente o carioca, ele ainda é muito de deixar um pouco para em cima da hora. Ele é menos disciplinado que em outros estados. Se você pega o estado de São Paulo, Rio Grande do Sul, eles são mais disciplinados.

(Trecho de entrevista com V3.5)

Um grande dilema que acontecia quase sempre de que ao final vai dar tudo certo, ao final, vamos deixar isso para o último minuto que no fundo vai dar tudo certo. Por mim isso foi muito difícil também. Porque eu queria com o planejamento trabalhar antes, tentar fechar os projetos e depois se esquecer desses projetos ou lançar outros projetos. Mas ali, na minha experiência brasileira, era tudo de última hora. Havia os projetos, mas tínhamos que refazer do início pro fim e todo mundo dava certo. [...] Em qualquer empresa brasileira, eu acho, o resultado é bom, mas a maneira de chegar ao resultado é às vezes um pouco desgastante.

(Trecho de entrevista com V2.3)

4.2.1.5 Formalismo

O formalismo parte de uma conduta onde se criam demasiadas leis para regular comportamentos futuros e diminuir a incerteza, mas na prática essas leis são interpretadas e colocadas em prática de forma distorcida de acordo com o desejo, a necessidade e a cultura do brasileiro.

É possível perceber em algumas das entrevistas a falta de seriedade para com o excesso de leis que demoravam ou impediam alguns dos processos necessários à realização dos Jogos. É mencionado também, como em momentos de aperto, que os brasileiros tendem a ignorar ou passar por cima de qualquer regulação para garantir seus objetivos, inclusive com aval governamental, uma vez que, quanto mais o tempo ficava restrito, mais as licitações de última hora eram aceleradas, autorizações facilitadas e burocracias ignoradas.

Uma das entrevistas mais detalhadas sobre a questão da influência da legislação no processo de planejamento dos Jogos expõe exatamente o excesso e a especificidade de algumas leis brasileiras que acabam travando alguns processos. No entanto, sugere justamente que tivessem sido feitas ainda mais leis, específicas e do interesse dos Jogos Pan-americanos, como *legado* para futuras situações de eventos.

E quando você tem recursos humanos, e evidentemente você tem o aspecto financeiro e leis brasileiras, então criou-se uma problemática para conosco. Por quê? O estrangeiro vem e a lei brasileira que permite o estrangeiro trabalhar aqui, já nos causou certos percalços. Porque ele vinha por 90 dias

ou ele vinha por um trabalho permanente? Então nós não tínhamos esse conhecimento profundo. Esse foi um detalhe. Outro aspecto é que quando nós fazíamos qualquer trabalho, mesmo que fosse de pagamento a esses estrangeiros, debruçávamos na lei brasileira tributária. Então isso também nos causou estresse. Ou vamos mandar esse dinheiro pra fora pra essas pessoas que estão nos apoiando ou vamos pagar elas aqui? Ou seja, não existia um equilíbrio entre o aspecto financeiro e o aspecto da contratação do estrangeiro. Nisso existiu um grau de interrogação muito grande. Porquê? O estrangeiro não tem CPF! O CPF é uma invenção brasileira. Então quando eu tinha que pagar um estrangeiro, nós tínhamos que pagar o estrangeiro, aqui no Brasil, pelo importo de renda você vai ter que ter o CPF. Ele não tem! Como é que eu tinha que pagar? [...] Para outros eventos futuros isso influenciou como legado. [...] Nós precisávamos e não tivemos naquela ocasião, principalmente nisso, é o que chamamos de um Ato Pan-americano. Algo que realmente pudesse nos contribuir para que pudéssemos ter um padrão.

(Trecho de entrevista com V3.5)

4.2.1.6 Impunidade

A impunidade também é um traço presente no sistema de ação cultural do brasileiro. Barros e Prates (1996) argumentam inclusive que é ele que dá consistência aos traços anteriormente mencionados, retroalimentando-os. Neste caso, “estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder” (p. 55).

Foi visto anteriormente, principalmente no formalismo, que muitas coisas do planejamento ficaram para a última hora e por isso, mais perto da realização dos Jogos, com o consentimento do governo, muitas regras foram quebradas e muitas legislações ignoradas para garantir o objetivo final.

Os autores indicam que essa característica é um reforço de justificativa dos itens anteriores, podemos ver mais uma vez o poder que é atribuído ao governo, transferindo a ele a responsabilidade da decisão no momento crítico para garantir o sucesso do projeto. Com isso, ele entende que por ter esse poder de mando no futuro do projeto e pode passar por cima de suas próprias leis, por conseguinte pode exercer esse poder nas demais subáreas do projeto também.

Enquanto essa cadeia continuar alimentando esse tipo de poder, e o brasileiro continuar a ser espectador, esperando que um poder superior supra suas necessidades paternalmente, também estará aumentando as oportunidades de impunidade para aqueles para quem dá o referido poder.

4.2.1.7 Lealdade às pessoas

A lealdade às pessoas constitui uma força de coesão de grupo onde as necessidades deste e principalmente de seu líder são valorizadas antes das demais necessidades do sistema que estão inseridos.

Junto do personalismo, essa característica conecta as pessoas próximas e cria inclusive uma rede de privilégios e facilidades, como vimos anteriormente, dando segurança ao grupo.

No entanto, essa força que une, também cria uma pressão sobre as pessoas individualmente para agir em conformidade com um conjunto de regras formadas pelo grupo ou colocadas pela liderança. Essa força também é responsável por repelir ou dificultar outras pessoas de entrar no grupo, ainda que tenham características similares.

Essa dificuldade de uma pessoa entrar no grupo é abordada nos trabalhos de Bourdieu (2005). Neste caso, o campo é formado pela própria relação entre as pessoas e o líder, e este é o que possui um maior poder dentre essas interrelações.

Dentre os entrevistados foi interessante perceber que apenas os estrangeiros identificaram essa identidade de grupo com uma tendência à identificação com a liderança. Os brasileiros, por estarem inseridos no contexto e na cultura, não conseguiram identificar as diferenças.

ENTREVISTADO: E é claro que muitas vezes o comportamento das pessoas refletia muito o gerenciamento do departamento. O gerente do departamento que tem uma cultura que ele ou ela gostaria de impor nas pessoas. [...]

PESQUISADORA: Era como se fosse um espelho do gerente do departamento?

ENTREVISTADO: Sim. Não um espelho exato, mas um ‘sabor’, um ‘sabor’ da pessoa.

(Trecho de entrevista com V2.2)

A saída encontrada, e já prevista no planejamento pela experiência das consultorias em outros Jogos, foi a *horizontalização* (*venuisation*) que distanciava do seu grupo social/departamento de origem, chamados por alguns dos entrevistados como *silos* ou *feudos*, e as colocava em uma estrutura de grupos geográficos onde os departamentos encontravam-se misturados e as pessoas deveriam socializar com novas cadeias de comunicação e comando para facilitar a interação na operação dos Jogos.

Ainda que o princípio maior da *horizontalização* fosse funcional, é perceptível o impacto nas relações interpessoais dentro do Comitê Organizador.

Outro aspecto distinto em relação à lealdade ao grupo é perceber quem os entrevistados identificaram como grupo. Os consultores internacionais, ainda que identifiquem estar dentro do grupo de realização dos Jogos e tenham inclusive amigos dentro do Comitê Organizador, sentem-se, como grupo, alheios tanto ao Comitê, quanto ao governo, e até mesmo em relação às demais consultorias. Os entrevistados do Comitê Organizador, brasileiros e estrangeiros, demonstram uma ligação forte, ainda que marcada pela dependência, com os consultores internacionais, mas colocam o governo em uma posição de interesses distintos. Já o entrevistado externo, presidente de confederação, distante do ambiente do Comitê, mas acostumado a reuniões com o governo, entende seus pares, o Comitê e o governo como parte do grupo e coloca os consultores internacionais em uma categoria externa.

4.2.1.8 Evitar Conflito

Um traço de ação que caracteriza bem o encontro dos subsistemas de liderados e pessoa é evitar o conflito. Como vimos acima, a ligação do indivíduo com o grupo é muito importante ao brasileiro e por isso, a resolução de problemas deve ser feita de modo a evitar constrangimentos entre as pessoas e não comprometer a harmonia e a coesão social.

Ao lidar com assuntos que gerem conflitos, os brasileiros (principalmente os cariocas) utilizam a linguagem indireta e ambígua, priorizando o lado emotivo do não confronto que um resultado negativo de uma não realização.

Para os estrangeiros isso aparece mais claramente. Um deles conta: "eu vi uma época, e ainda consta esse fato, que para um brasileiro é muito difícil dizer 'não'. É melhor dizer 'talvez' e não fazer, do que dizer 'não' quando no início ele não tem intenção nenhuma de fazer o que ele prometeu" (trecho de entrevista com V2.2).

4.2.1.9 Flexibilidade

A flexibilidade é o traço final, mas não menos importante do sistema de ação cultural brasileiro apresentado por Barros e Prates (1996). Ele é associado ao chamado *jeitinho*, que mistura características de criatividade e pragmatismo para contornar ou resolver problemas em situações adversas com soluções eficazes, mas nem sempre de acordo com o planejamento ou em concordância com as regras formais.

Este tópico foi um dos únicos a ser abordado com uma pergunta específica no roteiro de entrevista, e foi interessante observar como tanto para os brasileiros quanto para os estrangeiros não foi colocado nenhum tipo de definição do termo, mas todos os entrevistados responderam com total conhecimento das características atreladas ao termo. A diferença deu-se entre aqueles que entendiam o termo como uma qualidade mais positiva e aqueles que o entendiam como uma qualidade mais pejorativa.

Nenhum dos entrevistados deixava de atentar para a existência de pontos negativos no conjunto de comportamentos apontados como "jeitinho brasileiro", no entanto, aqueles que viam o termo como uma característica mais positiva, sempre iniciavam a descrição do termo com exemplos ligados à flexibilidade, criatividade e adaptabilidade e como essa característica é crucial para o empregado brasileiro ser capaz de resolver os problemas, ainda mais na reta final dos Jogos, quando haviam muitas coisas atrasadas. Também foi levantado que essa habilidade favorecia a imagem do Comitê perante os agentes externos, uma vez que, ainda que houvesse falhas, as pessoas mostravam prontidão, bom humor e rapidez em solucioná-las.

ENTREVISTADO: Foi uma americana! Uma americana que tava cuidando do time de futebol, naquela época ela veio por causa dos Jogos Pan-americanos e ela ficou no Pan American Village.

PESQUISADORA: E o que foi que ela falou?

ENTREVISTADO: Ela falou que ela chegou com antecedência. Ela era uma das primeiras que chegaram. [...] E nada ficou pronto! Tava tudo uma bagunça! Que os apartamentos que eles tinham para os atletas não ficaram prontos. Então ela foi tomar banho um dia e ficou tudo... água! Ficou em todos os lugares! No banheiro, quarto... Tava só piorando! E os brasileiros, as pessoas lá estavam só 'Ah! Vai dar tudo certo! Não se preocupa!' tentando tirar a água pra eles ficar nesse lugar. E no final do dia eles mudaram pra outra área do apartamento, do bloco do condomínio. Ela falou muita co.. Da comida também, que não tinha comida. Mas que pessoas ajudaram e juntaram.. e deu certo! E no final ela só riu sobre isso! Ela tem muitas memórias, alguns bons, alguns ruins, mas tem que dar certo no final do dia. Tem que dar alguma coisa. Quando alguma coisa acontece, você acha uma solução! É isso o jeitinho brasileiro. Os brasileiros são muito bons é nisso.

(Trecho de entrevista com V2.1)

Aqueles entrevistados que viam o termo com um foco pejorativo, se colocavam na postura do espectador, atribuindo ao ambiente externo um fator a ser repudiado que mancharia a imagem do Comitê se a este fosse associado.

PESQUISADORA: Mas há uma influência?

ENTREVISTADO: Muito mais de coisas externas. Dentro da organização não. [...] Nem sempre você tá dentro da excelência que você planejou, mas a

filosofia que rege uma organização como essa é uma filosofia de excelência e não uma filosofia de 'Ah, deixa pra lá que no fim a gente resolve!', que é o jeitinho brasileiro.

(Trecho de entrevista com V3.7)

Além dos nove pontos elencados por Barros e Prates (1996) do sistema de ação cultural brasileiro, apresento a seguir mais duas características com base nas entrevistas que merecem ser apontadas.

4.2.1.10 Interconexão entre os ambientes pessoal e profissional (receptividade e informalidade)

Uma característica bem marcante do povo brasileiro e que é bastante atrativa para megaeventos e trabalhadores estrangeiros é a receptividade. O brasileiro, em geral, é aberto às diferenças e acolhe e ambienta os estrangeiros aos costumes locais com facilidade. Mesmo quando não falam a mesma língua, não desistem da comunicação, agilizando o processo de adaptação e o aprendizado do português e da cultura local.

No entanto, essa receptividade vem acompanhada de um enorme grau de informalidade que ultrapassa e interconecta os ambientes pessoal e profissional. Para os estrangeiros, quando essa informalidade tende mais ao lado pessoal, ainda que seja um comportamento bastante diferente que o de seu local de origem, ela é bem-vinda. Contudo, quando esta influencia o lado profissional, as diferenças culturais tornam-se mais acentuadas e além do estranhamento inicial, é necessário que haja uma compreensão e adaptação à essa influência da informalidade no modo de gestão e negócios ou a possibilidade de desentendimentos aumentam.

ENTREVISTADO: É. Que pra gente, a nossa cultura é diferente. Eu sendo [*conf – europeia], acho que é um povo mais frio. Mais... Você não fica tão amigas tão fácil. Mas acho que aqui no Brasil, todo mundo! Na hora que eu cheguei... 'ai, vem comigo fazer pé e mão!'; 'vem almoçar comigo!'; 'eu vou te mostrar onde fica o shopping!'. Eu adorei! Porque eu não tava acostumada com isso.

PESQUISADORA: Mas você também se sentiu aberta a fazer isso? Não se sentiu intimidada?

ENTREVISTADO: Não, de jeito nenhum! Eu acho que eu precisava. E assim eu aprendi português mais rápido. Eu queria falar com essas pessoas. Eu queria me forçar mais pra falar. E foi com brasileiros e não só com estrangeiros. Acho que se eu só falasse com estrangeiros, eu não ia falar português tão rápido.

(Trecho de entrevista com V2.1)

Também o horário. Marcamos as reuniões. Eu sempre cheguei na hora certa pra uma reunião. Eu acabei ficando no lobby do hotel 40 minutos. Um ano depois que eu percebi que ... ah, eu vou chegar 40 minutos atrasado também. Que não é sempre bom. Sabe? [...] Europa é mais fria. Aqui, pra conseguir um nível mais profissional você precisa ficar mais - como vou falar isso? - amigos com as pessoas. Mais... tem mais conversa. Acho que as coisas demoram mais. Mas que tem que ter um *relationship*. Eu trabalhando com [*conf – prestadores de serviço] e negociando contratos e tarifas [*conf], realmente precisa de um bom relacionamento. Que assim você consegue. Na [*conf – país europeu] só 'bom dia'; 'boa tarde'; 'como vai'. Aqui é 'ah, quer tomar um café?'; 'ah, o que você fez no fim de semana?'; 'que vai fazer? Ah, vamos tomar um chopp?'. É assim que se faz as coisas! Mas funciona.

(Trecho de entrevista com V2.1)

4.2.1.11 Vaidade¹³

A vaidade foi uma característica extra levantada que merece atenção por afetar agentes tão diferentes como o governo até os espectadores. Essa vaidade, muito longe da arrogância, é exibicionista, gosta de mostrar suas realizações e nesses termos inclusive ajuda ao indivíduo a sentir-se parte integrante do grupo, no caso o evento, ainda que ele mesmo não apareça explicitamente.

Um dos entrevistados mencionada que uma maneira de colocar essa vaidade em foco é a presença da televisão para a transmissão dos Jogos. O poder desta ferramenta de comunicação, principalmente quando está envolvida a maior emissora do país com grande alcance internacional, serve de motivação e inspiração àqueles que trabalham para a realização dos Jogos, e no meio de tantos atrasos e falhas, criou a pressão necessária junto aos tomadores de decisão para não comprometer ainda mais a imagem dos Jogos e seus realizadores.

O que também nos ajudou muito foi a televisão. Porque se não tivermos a televisão não tem outra maneira. As coisas só evoluem e as pessoas só se mostram interessadas você tendo a televisão. Então, recursos qualificados, recursos financeiros e televisão. Isso é fundamental, isso é o tripé. Porque as pessoas começam a entender. As pessoas de idade começam a ver os Jogos, a ver que existe um movimento, que aparece os atletas. Então isso é fundamental também para que melhore a interação, porque todo mundo, não vou dizer que sejam vaidosos, mas quando aparece... 'Apareceu ali! Eu to trabalhando naquilo!' Às vezes a pessoa vê 'Ih, eu to ali!' As pessoas

¹³ Segundo o dicionário Houaiss (2011): "1. qualidade do que é vão, vazio, firmado sobre aparência ilusória; 2. valorização que se atribui à própria aparência, ou quaisquer outras qualidades físicas ou intelectuais, fundamentada no desejo de que tais qualidades sejam reconhecidas ou admiradas pelos outros".

começam a ver que são importantes. Embora não apareçam na televisão, na imagem, mas isso ajuda muito. Então, a televisão, a comunicação, o interativo, porque hoje ela é interativa. Sem isso, talvez o sucesso que nós tivemos, ou o sucesso de gestão, ou a composição harmônica com os estrangeiros não tivesse sido tão grande. [...] Bota uma pressão sem sentir, naturalmente. Porque a pessoa via que apareceu e aí no dia seguinte ela acordava com mais vigor, 'Pô, vou trabalhar, vou melhorar.' [...] Porque na hora que eu to fazendo eu vou pensar: eu to fazendo para mim ou para um grupo de pessoas? [...] A televisão acaba ajudando na interação com as pessoas que o próprio governo federal, estadual e municipal que você tava me perguntando. 'Porque olha, realmente eu sou o governo municipal eu posso não aparecer, mas eu tenho que fazer isso.' Ele pode capitalizar que a gente chama. Tem uma visibilidade e em cima da visibilidade capitalizar. Porque todo mundo quer capitalizar.

(Trecho de entrevista com V3.5)

4.2.1.12 Resistência da cultura nacional

Uma das indagações que fica em relação à insistência do Comitê Organizador em trazer consultorias e modelos de gestão estrangeiros é o impacto dessa cultura externa na organização e nas pessoas dentro do Comitê. Van Maanen (2005) aborda essa questão com as teorias de homogeneização, propondo quatro maneiras pelo qual a cultura local pode ser afetada.

Estando o Comitê Rio 2007 aberto a receber e estruturar-se a partir do conhecimento e experiência dessas consultorias, certamente permitia o primeiro movimento de entrada do fluxo cultural externo. Contudo, a partir dessa entrada, é possível perceber as adaptações que ocorreram nos processos e nas pessoas, naturalmente ou forçadamente por resistência da cultura nacional.

No nível pessoal, é possível perceber no discurso de todos os estrangeiros e dos brasileiros que trabalharam mais diretamente com eles que foi necessário aprender a língua, adaptar-se a costumes locais como atrasos para reuniões, feriados, jogo de cintura, negociação informal e outros. Inclusive alguns estrangeiros que continuam no país admitem ter absorvido alguns desses hábitos e chegam a ser considerados "mais carioca que muitos cariocas" (entrevistado V2.1).

No nível dos processos, o modelo de planejamento contratado para os Jogos através da consultoria externa também sofreu alterações. Seja por questões consideradas alheias à organizações como os impasses orçamentários com o governo, suas reflexões internas, falta de conhecimento e experiência para adotar seguir todas as regras e estar à frente e não dando

um jeitinho, ainda que tenha mexido com a organização, não conseguiu atingir o centro da cultura local e sim, foi influenciado por ele.

Com isso, podemos concordar com a quarta hipótese de Van Maanen (2005) que entende que existe uma experiência cultural com a entrada do fluxo cultural externo, mas a cultura local é persistente e mantém seu núcleo fortalecendo-o.

4.2.2 Reflexão sobre conflitos *cross*-culturais no Comitê Organizador Rio 2007 – possíveis causas e soluções.

Para a abordagem *cross*-cultural, um dos pontos de destaque a pesquisar é entender quais são os pontos de fricção e quais os motivos que levam as pessoas ou grupos a entrarem em conflito.

Vimos anteriormente que os brasileiros têm a característica de evitar o conflito ou não falar abertamente sobre o assunto. Por isso, durante as narrativas quando perguntados diretamente sobre conflitos, as respostas eram negativas. No entanto, inseridas em diversas outras respostas é possível apontar algumas possíveis fontes de conflito, que são melhor explicadas a seguir.

4.2.2.1 Diferença no nível de experiência/ conhecimento explícito e tácito

Seguindo as narrativas das entrevistas é possível distinguir três tipos de agentes principais: as consultorias, o Comitê Rio 2007 e o governo. A diferença mais explicitamente citada entre esses agentes era o nível de conhecimento e experiência anterior que tinham em eventos esportivos, principalmente no nível desejado pelo Comitê para continuar brigando pela candidatura a uma futura edição de Jogos Olímpicos.

Mesmo que as pessoas do Comitê Organizador já tivessem trabalhado em outros Jogos Pan-americanos; ido a outros Jogos Olímpicos como atletas, dirigentes, observadores; e possuíssem experiência na organização de inúmeros eventos nacionais e na América do Sul; ainda assim sentiam que não chegavam ao nível de conhecimento necessário para alcançar o *Padrão de Excelência Olímpico* desejado. Ao contratarem as consultorias, esperavam obter as respostas dos modelos de sucesso de outros Jogos e assim, suprir o hiato entre o seu nível de experiência e o desejado. É possível encontrar na biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro as apresentações do Seminário de Planejamento Estratégico (COMITÊ ORGANIZADOR RIO2007, 2004a) e do Seminário de Planejamento Operacional (COMITÊ ORGANIZADOR RIO 2007, 2004b) dados pela consultoria *MI Associates* que tinham por objetivo ensinar os

funcionários do Comitê (à época com efetivo menor que 53 funcionários – fonte: GOVERNO FEDERAL, 2008a, p. 47) o passo a passo do modelo de planejamento a ser seguido para os Jogos.

Contudo é importante lembrar que a consultoria trás consigo um modelo de gestão, ou seja, ela só consegue repassar ao Comitê um processo com as melhores práticas para realizar os Jogos de acordo com o que aprendeu com as edições anteriores. Isso é um tipo de conhecimento explícito. Apesar de alguns dos entrevistados usarem os termos "transferência de conhecimento" e "gestão do conhecimento", todas as medidas tomadas para propagar informação (reuniões, palestras, seminários, vivências, eventos teste) tinham o objetivo específico de ensinar o modelo e o funcionamento do processo através da organização.

Brown e Duguid (2000) lembram que esse modo de pensar, onde o conhecimento flui de cima para baixo (*top-down*) na organização, é importante, mas não é gestão do conhecimento. Assim como vimos no tópico da cultura corporativa e da cultura organizacional, não se pode ignorar a existência e, principalmente, a contribuição do conhecimento tácito do capital humano existente na organização. Nas narrativas dos entrevistados brasileiros, todo seu conhecimento prévio é colocado de lado, rebaixado ou desvalorizado em favor do conhecimento vindo de fora, ainda que todos os entrevistados tenham experiência em gestão de Jogos, participação em outras edições e visitas a Olimpíadas ou Comitês Organizadores de Olimpíadas como observadores. O desafio de uma boa gestão do conhecimento é conseguir equilibrar e difundir ambas, para juntas, ideias e estrutura, fluírem pela rede, e não apenas em uma direção, gerando ainda mais conhecimento.

Como o conhecimento tácito é espontâneo, este acabou sendo incorporado ao processo naturalmente dentro do Comitê Organizador Rio 2007, mas sem uniformidade e em velocidade muito menor.

Os relatos de conflitos rodeavam sempre o tema da comunicação. Ao mesmo tempo, esta comunicação encontrava-se pautada na língua comum da experiência. Quanto mais próximo era o nível de experiência, aqui entendido como um nível de conhecimento explícito e tácito em relação à organização dos Jogos Pan-americanos Rio 2007, melhor elas se comunicavam e, conseqüentemente, menor era a possibilidade de conflito. Disso podemos concluir que quanto maior a distância entre os níveis de experiência, menor é a comunicação e maiores as possibilidades de conflitos.

4.2.2.2 Desconfiança

O conflito pela desconfiança foi relatado pelos entrevistados nas questões entre organizações. Apesar de diversas narrativas apontarem para um tom geral superior da unidade para o objetivo comum, quando os entrevistados eram levados a pensar em situações de ordem prática, mais específicos que os temas subjetivos de valores e ideais, reconheciam haver dissonância entre as partes.

Os entrevistados não foram capazes de identificar os motivos pelos quais essa desconfiança ocorria, uma vez que, em suas concepções, sua autoimagem não inspirava esse tipo de sentimento. No entanto, analisando outras partes das narrativas, vários entrevistados entendem que cada organização possuía objetivos particulares, alheios à realização dos Jogos. Uma suposição possível seria que este comportamento de desconfiança fosse gerado subconscientemente em relação ao reconhecimento do fato da outra organização possuir esses outros interesses, e de que os mesmos trabalhassem contra os seus próprios.

ENTREVISTADO: eu não sei se alguns dos problemas ou conflitos que enfrentamos foi pelo fato de ser estrangeiro ou por causa de ser prestador de serviço, mas a cultura diferente de alguns departamentos apresentava problemas maiores que em outros.

PESQUISADORA: Havia um preconceito?

ENTREVISTADO: É, um preconceito ou uma suspeita da intenção do prestador de serviço.

PESQUISADORA: Você acha que se alguém contratasse você como pessoa física com a sua experiência pra dentro do comitê organizador as pessoas te tratariam melhor?

ENTREVISTADO: Poderia ser, poderia ser. Como funcionário do comitê ao invés de prestador de serviço.

(Trecho de entrevista com V2.2)

Eles [representantes do governo] ficavam ali mais pra ver se a gente ficava fazendo certo, se o dinheiro estava sendo gasto, meio que cobrando. Não sabendo que a gente estava trabalhando junto.

(Trecho de entrevista com V3.4)

4.2.2.3 Orgulho¹⁴

O orgulho aparece como item bastante subjetivo no entremeio das narrativas, uma vez que vimos as características anteriores, ele pode surgir da vaidade e ser encoberto ao evitar o conflito direto por admitir sua visão em relação aos outros. O orgulho apresenta uma posição em status ou conhecimento, uma demarcação hierárquica, não institucionalizada, que na verdade é titulada pelas crenças e valores da própria pessoa ou daqueles que a rodeiam.

A questão é que uma vez que essa posição é criada arbitrariamente de uma visão pessoal, qualquer ameaça, dúvida ou desafio à mesma é uma situação de potencial conflito, uma vez que dificilmente os envolvidos concordarão nos mesmos termos para com o ocorrido.

Alguns entrevistados ressaltaram diferenças na personalidade e no grau de experiência entre as áreas funcionais e as gerências. Um dos entrevistados intitula um grupo de gerentes de "escola COB" - referindo-se àqueles que antes trabalhavam no Comitê Olímpico Brasileiro - como tendo características similares de trabalhar, acostumados uns aos outros e a prestar um determinado nível alto de serviço; e contrapõe a este grupo "os novos" que, independente de sua competência, estariam entrando em um universo ao qual, segundo a visão interna, não teriam a experiência e o entrosamento do grupo estabelecido. Essa visão vinha acompanhada de um tom de descrença em relação à capacidade destes para adequar-se aos padrões exigidos.

Em outros casos, é possível perceber a questão do orgulho margeando possíveis conflitos em questões de posse e autoridade. Em um primeiro exemplo, vemos que a partir do momento que uma pessoa acredita que detém um maior número de direitos sobre determinado objeto e maior autoridade para responder pelos rumos deste, o relacionamento com outras pessoas que ela não reconheça como pares ou parte da mesma categoria pode ser bastante delicado. Ao mesmo tempo, uma pessoa que já tenha passado por situação similar anteriormente, tem maiores chances de compreender e manter relações mais equilibradas no futuro, uma vez que reconheça a semelhança e o papel que cada um exerce nessa nova situação:

¹⁴ Segundo o dicionário Houaiss (2011): "Uso: pejorativo. Sentimento egoísta, admiração pelo próprio mérito, excesso de amor-próprio; arrogância, soberba, imodéstia".

A gente trabalhou super bem porque ela [a consultora] entendeu desde o início que ela veio pra ajudar e não pra impor, né? Porque ela já tinha participado disso na pele e acho que isso é importante também. Acho que realmente nem todo mundo pode falar. Porque na verdade como ela falou, ela fez uns Jogos lá que as pessoas de fora vieram dar ordem nela e ela falou 'Não, isso aqui é os meus Jogos, do meu país.' Quem é a pessoa pra vir dar ordem?

(Trecho de entrevista com V3.4)

O segundo exemplo tem o tema da posse e autoridade por um conhecimento. Quando dois órgãos distintos - neste caso um departamento do Comitê Organizador e um órgão de governo que lidam com o mesmo assunto - possuem procedimentos distintos para uma determinada situação e ambos possuem referência, costume e autoridade em suas áreas para afirmar que seus procedimentos são corretos, e estão irredutíveis em suas posições, um impasse é gerado. No caso do citado, a resolução só foi possível com a adição de uma terceira opinião, com autoridade, pertencente a um órgão de governo de especialidade relacionada ao assunto, que concordou com o departamento do Comitê Organizador.

Um último ponto sobre o orgulho, desta vez vemos este ligado à questão da cultura e identidade. Van Maanen (2005) destacou anteriormente que existe uma zona de conflito onde duas culturas se distinguem, uma vez que é do contraste que se identifica melhor as características de cada uma. Schein (1985) também aborda essa questão, mas através da visão dos grupos. Grupos constroem identidade através da auto-afirmação de suas características, contraste com os demais e o conflito para assegurar que as diferenças sejam aparentes e reforçar os laços do grupo.

Ainda que internamente as pessoas do grupo não percebam esse comportamento que lhes é natural, para aqueles que dependem do contato direto e convivem com o estado de conflito, a diferença é mais nítida. Debatendo acerca de problemas com o acesso a informações por parte da consultoria, indaguei porque haveria problemas se todos trabalhavam juntos e perto dentro do mesmo prédio, no mesmo projeto. E a resposta que tive foi: "No mesmo prédio, sim! Mas ainda tem essa separação entre as pessoas do comitê e as pessoas que não são. Porque você pode ser envolvido nas reuniões, etc. Mas você não faz parte mesmo do comitê".

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Esta pesquisa se propôs como objetivo final a identificar pontos de atrito, e como as influências culturais agem nos Comitês Organizadores de Jogos dentro da abordagem *cross-cultural*.

É interessante observar como a influência da cultura local foi ainda mais forte do que previsto inicialmente no estudo. Era meu objetivo manter os assuntos das relações *cross-culturais* e da cultura brasileira separados, sendo esta última aplicada mais especificamente à parte gerencial do planejamento dos Jogos (como é possível observar através da organização do roteiro de entrevista). No entanto, na realização das entrevistas ficou cada vez mais claro (principalmente com os estrangeiros) que seria impossível ignorar os efeitos, às vezes positivos e outras vezes negativos, da cultura brasileira sobre as relações humanas dentro do Comitê Organizador. Ao final, tanto pontos de conflito quanto a influência cultural da cultura brasileira foi percebida de um lado ao outro da análise.

Esta influência da cultura local é fator essencial para reforçar a importância do contexto nos estudos em gestão, principalmente os que abordem questões *cross-culturais*, como defendem Banerjee e Linstead (2004), Dong e Liu (2010), Jack *et. al.* (2006; 2008), Kedia (2006), Tsui (2004) e diversos outros.

Nos objetivos intermediários, pretendi primeiro problematizar os Comitês Organizadores de Jogos por uma equivalência teórica com as subsidiárias com mandato. Este passo foi necessário ao perceber que este tipo de organização praticamente não tem estudos na área de gestão. Assim, para realizar um estudo dentro do escopo de Gestão Internacional, precisei demonstrar através da teoria, que este tipo de organização, tão culturalmente diversa e desafiadora quanto uma subsidiária, passa por um processo semelhante à busca e recebimento de um mandato global quando se candidata e sai vitoriosa de um processo de seleção à sede de Jogos, como os Jogos Pan-americanos, uma vez que precisa provar que possui qualidades acima de suas concorrentes como sua configuração concentrada, pouca dependência em relação ao produto, competência relativa, *expertise* relativa de gestão, independência para realizar pesquisas (ROTH e MORRISON, 1992) e ainda qualidades proativas e ser responsável por responsabilidades além do seu mercado nacional (BIRKINSHAW, 1996).

O segundo objetivo intermediário a ser analisado foi especificamente ver os desafios *cross-culturais* do Comitê Organizador Rio 2007. Como a proposta deste estudo envolveu

ênfatizar a questão cultural e envolver as características do contexto local dentro da análise, através do *Sistema de Ação Cultural Brasileiro* de Barros e Prates (1996). Este apresenta uma base de qualidades e defeitos das características culturais do povo brasileiro, mostrando como o brasileiro mistura e interrelaciona as esferas pessoal e institucional, de líderes e liderados dependendo da circunstância e sua ligação (ou falta de) com as pessoas e valores que o cercam.

A análise pontual das características culturais mostrou a presença destas características e de outras inclusive presentes e tecidas nas redes subjetivas da cultura do povo brasileiro. Do carisma e vaidade do brasileiro à concentração de poder luta por controle e que gera conflitos passando por problemas de impunidade e problemas históricos que deixam o povo como espectador da própria vida. Todos esses problemas são possíveis ver dentro da narrativa do Comitê Organizador Rio 2007.

Na história entre os três agentes/ atores principais das narrativas contadas pelos entrevistados (os consultores estrangeiros, os funcionários do Comitê Organizador e o governo) são evidenciadas as disputas organizacionais. Enquanto no âmbito pessoal a cultura foi um facilitador da convivência, organizacionalmente os interesses de cada cultura corporativa e as tensões de auto-afirmação dos grupos (SCHEIN, 1985) influenciava o comportamento dos agentes a trabalhar uns contra os outros em momentos mais tensos ou com pessoas específicas, ainda que no nível subconsciente ou por preconceitos (DUNHAM *et. al.*, 2006; FONTAINE, 2007 – quarta perspectiva/psicológica).

Como foi possível perceber pela análise dos pontos de conflito, estes foram menos numerosos de identificar pelo aspecto de ação cultural do brasileiro em evitar o conflito, ao menos de forma aberta. Desta maneira, as entrevistas foram importantes e diversas, mas conseguiram somente identificar indiretamente poucas possíveis causas, mascaradas ainda mais pela distância de tempo das lembranças do ocorrido.

Para futuros estudos, um estudo antropológico *in loco*, durante a realização dos Jogos permitirá ao pesquisador observações mais ricas e menos dependentes da memória e do ponto de vista, algumas vezes viesados, dos envolvidos. Isso retoma à segunda perspectiva do texto de Fontaine (2007), de abordagem antropológica. Ao entender que as pessoas possuem mais camadas e características complexas, e estudá-las sob esta perspectiva pode elucidar os motivos de conflito que ficaram velados.

Ainda assim, os três pontos principais identificados de conflito: a diferença de nível de experiência e conhecimento explícito e tácito, a desconfiança e o orgulho mostraram-se ligadas tanto a problemas de gestão do conhecimento, ligada à quinta perspectiva citada por Fontaine (2007) dos estudos de Holden (2001) de falta de uma gestão eficiente do conhecimento dentro da empresa, com uma cultura organizacional que tende ao controle burocrático legitimado por normas e a integração ideológica (CARVALHO E VIEIRA, 2007). Esses conflitos também margearam as questões de preconceito (DUNHAM *et. al.*, 2006) da quarta perspectiva apresentada por Fontaine (2007) de base psicológica que misturados à diversos fatores de poder e das características culturais apresentadas anteriormente apresentaram os mesmos resultados anteriores de conflito com subjetivação dos motivos de geração dos mesmos.

No entanto, ainda que não tenham sido tomadas medidas específicas para diminuir os conflitos emergentes durante o período de planejamento e convivência dentro do Comitê Organizador, a maioria dos entrevistados relatou um esforço de comunicação contínuo que mesmo não tendo criado laços ou relacionamentos harmônicos nas situações de conflitos, ao menos foram eficazes para resolver os problemas à medida que apareciam.

Contudo, pode-se dizer que o estudo conseguiu atingir seus objetivos e essa experiência serviu para reforçar ainda mais a visão de que é impossível isolar a cultura e o contexto local como simples variáveis contingenciais, muito menos ignorá-las por completo como prega a corrente *mainstream* de Gestão Internacional.

Para o futuro, uma revisão mais profunda de cada um dos assuntos é necessária, ou mesmo um foco maior em um fenômeno específico da gestão *cross-cultural*, embora reconheça a dificuldade em obter material de base sólida para determinados assuntos dentro desta abordagem. A busca pela multidisciplinaridade é aconselhada nesse tipo de estudo, principalmente para aqueles que continuarem os estudos em Comitês Organizadores de Jogos através da perspectiva de Gestão Internacional. Além disso, a metodologia de base qualitativa mostrou-se fonte rica de informação que trouxe rumos inesperados à análise e conclusões do estudo. Uma última recomendação para estudos com Comitês Organizadores de Jogos para o futuro é estar atento ao quesito tempo para a pesquisa no campo, pois ainda que os entrevistados sejam muito solícitos em ajudar, também são muito indisponíveis da própria natureza do seu trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF NATIONAL OLYMPIC COMMITTEES. ANOC Constitution – In force as from 9 April 2008. **Association of National Olympic Committees**, 2010. Disponível em: <http://www.en.acnolympic.org/acnoen/fichiers/File/Constitution_ACNO/anoc_constitution_-_engl.pdf>. Acesso em: 25 ago 2011.

BANERJEE, S.B.; LINSTED, S. Masking subversion: Neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management. **Human Relations**. v. 57, n.2, p. 221-247, 2004.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**. v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995.

BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 3, p. 467-496, 1996.

_____. **Entrepreneurship in the Global Firm**. London: Sage Publications, 2000.

_____. Making sense of knowledge management. **Ivey Business Journal**. v. 65, n. 4, p. 32-36, 2001.

BOAS, F. **The mind of primitive man**. New York: McMillan, 1955.

BODDEWYN, J. J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z. L. The Meanings of "International Management". **Management International Review**. v. 44, n. 2, p. 195-212, 2004.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BROWN, J; DUGUID, P. Balancing Act: How to capture knowledge without killing it. **Harvard Business Review**. v. 78, n. 3, p. 73-80, 2000.

BUARQUE DE HOLANDA, S.; FAUSTO, B. **História Geral da Civilização Brasileira**. v. 1- 11. São Paulo: Bertrand Brasil, [200-], 2008.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CATEORA, P. R; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. **Agreement of Responsibilities and Obligations for the Organization of the XV Pan American Games "Rio, 2007"**. PASO – City of Rio de Janeiro. Mexico City, August the 24th, 2002 [2002]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Contrato Jurídico. 796(7/8)"2007"(086) O77agr. Acesso em: 23 jul 2011.

_____. **A Trajetória Rio 2007**. v. 1, c. 1, p. 26-33, [2007a]. Disponível em: <http://www.cob.org.br/sobre_cob/relatorios_pan/vol1/Vol1_Cap1.pdf>. Acesso em: 23 fev 2011.

_____. **A Trajetória Rio 2007**. v. 1, c. 2, p. 34-137, [2007b]. Disponível em: <http://www.cob.org.br/sobre_cob/relatorios_pan/vol1/Vol1_Cap2.pdf>. Acesso em: 23 fev 2011.

_____. **A Trajetória Rio 2007**. v. 1, c. 3, p. 138-211, [2007c]. Disponível em: <http://www.cob.org.br/sobre_cob/relatorios_pan/vol1/Vol1_Cap3.pdf>. Acesso em: 23 fev 2011.

_____. **A Trajetória Rio 2007**. v. 1, c. 4, p. 212-267, [2007d]. Disponível em: <http://www.cob.org.br/sobre_cob/relatorios_pan/vol1/Vol1_Cap4.pdf>. Acesso em: 23 fev 2011.

COMITÊ ORGANIZADOR RIO2007. **Eleição da cidade do Rio de Janeiro como sede do Pan 2007**. Cidade do México – Agosto/2002 Notícias publicadas nos jornais mexicanos [2002]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Clipping de imprensa. 796(7/8)"2007"RIO E39ele. Acesso em: 20 jul 2011.

_____. **Seminário de Planejamento Estratégico**. Strategic Planning Seminar 21, 22 e 23 de Junho Rio Othon Palace Copacabana [2004a]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(04) J87sem ex.2. Acesso em: 20 jul 2011.

_____. **Rio 2007 Seminário de Planejamento Operacional**. 8 de novembro de 2004 [2004b]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(086) J87Rio. Acesso em: 21 jul 2011.

_____. **Manual do Colaborador de Procedimentos Administrativos e Operacionais do CO-RIO**. [2005]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Manual. 796(7/8)"2007"(04) J87m. Acesso em: 23 jul 2011.

_____. **Seminário de Planejamento – Planning Seminar CO-RIO** Rio de Janeiro 6-7/Jun/2006 [2006]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(04) J87semi. Acesso em: 20 jul 2011.

_____. **Reunión Del Comité Ejecutivo de la ODEPA**. [2007]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(04) J87. Acesso em: 20 jul 2011.

_____. **Informe al Comité Ejecutivo de la ODEPA**. [2008a]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Apostila. 796(7/8)"2007"(04)J87inf. Acesso em: 23 jul 2011.

_____. **5º Seminário de Transferência de Conhecimento Rio 2007** Estácio de Sá Rio de Janeiro 11 de Julho de 2008 [2008b]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(04)J87qui. Acesso em: 23 jul 2011.

CONTRACTOR, F. J. The raisons d'être for international management as a field of study. **Journal of International Management**. v. 6, p. 3-10, 2000.

DAMATTA, R. **Carnaval as cultural problem**: towards a theory of formal events and their magic. Notre Dame, Ind.: Kellogg Institute of International Studies, 1986.

_____. **Carnavais, Malandros e Heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?** 12 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DAVIS, J.; THORNLEY, A. Urban regeneration for the London 2012 Olympics: Issues of land. **City, Culture and Society**. v. 1, p. 89-98, 2010.

DONG, K.; LIU, Y. Cross-cultural management in China. **Cross-Cultural Management**. v. 17, n. 3, p. 223-243, 2010.

DUNHAM, Y.; BARON, A. S.; BANAJI, M. R. From American City to Japanese Village: A Cross-cultural investigation of Implicit Race Attitudes. **Child Development**. v. 77, n. 5, p. 1268-1281, 2006.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3 ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? **Organization Science**. v. 14, n. 6, p. 686-706, 2003.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002: 283-294.

FONTAINE, R. Cross-cultural management: six perspectives. **Cross Cultural Management: An International Journal**. v. 14, n. 2, p. 125-135, 2007.

FRAGA, V. Creating the Competitive Edge. *In*: Anais do International Conference, 2000, Canberra. **Offshore Education and Training**. Canberra: University of Canberra, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GETZ, D. Special events – defining the product. **Tourism Management**. v. 10, n. 2, p. 125–137, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO FEDERAL. Relatório sobre os XV Jogos Pan-americanos e os III Jogos Parapan-americanos Rio 2007. v. 1, [2008a]. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/publicacoes/panVolume1.pdf>>. Acesso em: 21 jul 2011.

_____. Relatório sobre os XV Jogos Pan-americanos e os III Jogos Parapan-americanos Rio 2007. v. 2, [2008b]. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/publicacoes/panVolume2.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2011.

GUEDES, A; FARIA, A. **International management and international relations: a critical perspective from Latin America**. New York: Routledge, 2010.

HALL, E. T. The Silent Language in Overseas Business. **Harvard Business Review**. v. 38, p. 87-96, 1960.

_____. **A Dimensão oculta**. Trad. Sônia Coutinho. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A., 1977.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organization: software of the mind**. 2 ed. Reino Unido: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2 ed. Londres: Sage Publications, 2000.

HOLDEN, N. Knowledge Management: Raising the Spectre of the Cross-cultural Dimension. **Knowledge and Process Management**. vol. 8, n. 3, p. 155–163, 2001.

HOUAISS. **Dicionário online**. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>> Acesso em: 15 dez 2011.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. Olympic charter. In force as from 7 July 2007. **International Olympic Committee**, 2007. Disponível em: <<http://www.olympic.org>>. Acesso em: 05 jan 2011.

_____. Host City Election - facts and figures. **International Olympic Committee**, 2009. Disponível em: <http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Host_city_election.pdf>. Acesso em: 03 fev 2011.

_____. Roles and Responsibilities during the Olympic Games. **International Olympic Committee**, 2010. Disponível em: <http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Roles_and_responsibilities.pdf>. Acesso em: 04 fev 2011.

JACK, G.; CALÁS, M.; NKOMO, S. PELTONEN, T. Critique and International Management: an uneasy relationship? **Academy of Management**, Special Issue 33. v. 4, out, 2008.

JAVIDAN, M; DORFMAN, P; SULLY DE LUQUE, M.; HOUSE, R. J. In the Eye of the Beholder: Cross-cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**. v. 20, n. 1, p. 67-90, 2006.

KEDIA, B. L. Globalization and the future of international management education. **Journal of International Management**. v. 12, p. 242-245, 2006.

KOGUT, B. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. **Sloan Management Review**, summer. p. 15-28, 1985.

LÉVI-STRAUSS, C. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Editora Nacional e Editôra da USP, 1970.

LINSTEAD, S; GRAFTON-SMALL, R. On Reading Organizational Culture. **Organization Studies**. v. 13, n. 3, p. 331-355, 1992.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE – eletrônica**. v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e Cultura Organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 2, p. 88-94, 2002.

MARTINEZ, Z. L.; TOYNE, B. What is international management, and what is its domain. **Journal of International Management**. v. 6, p. 11-28, 2000.

MORGAN, L. H.; TYLOR, E. B.; FRAZER, J. G. **Evolucionismo Cultural**: textos de Morgan, Tylor e Frazer. Textos selecionados. Organização Celso Castro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

ORCWORLDWIDE. **Candidate Cities for 2016 Summer Olympics: ORC Finds Rio the Most Cost-Effective**. Disponível em: <<http://www.orcworldwide.com/news/090909.php>>. Acesso em 05 jan 2011.

PAGÈS, M. *et. al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1986.

PAYNE, M. **A virada olímpica**: como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada do mundo. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2006.

PITSIS, T. S.; CLEGG, S. R.; MAROSSKEZY, M.; RURA-POLLEY, T. Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. **Organization Science**. v. 14, n. 5, p. 574-590, 2003.

PREFEITURA ESPORTES E LAZER. **The Pan American Games: Rio 2007**. OGKS meeting, June 19, 2003 [2003]. Biblioteca do Comitê Olímpico Brasileiro. Xerox Apresentação PPT. 796(7/8)"2007"(04). Acesso em: 23 jul 2011.

PREFEITURA RIO. Portal da Prefeitura do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/principal>>. Acesso em: 06 fev 2012.

PREUSS, H. The Conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. **Journal of Sport and Tourism**. v. 12, n. 3-4, p. 207-227, 2007.

RIO 2016. **Quem Faz**. 2011. Disponível em <<http://rio2016.org.br/quem-faz>> Acesso em: 12 mar 2011.

RAMOS, G. **O processo da sociologia no Brasil**: esquema de uma história das idéias. Rio de Janeiro: s. ed., 1953.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das letras, 2006.

ROTH, K; MORRISON, A. J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**. v. 23, n. 4, p. 715-735, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

SOLBERG, H. A.; PREUSS, H. Major Sport Events and Long-Term Tourism Impacts. **Journal of Sports Management**. v. 21, p. 213, 234, 2007.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
The World's Happiest Cities. **Forbes.com**, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.forbes.com/2009/09/02/worlds-happiest-cities-lifestyle-cities.html>>. Acesso em: 06 jan 2011.

TSUI, A. S. Contributing to Global Management Knowledge: A case for High Quality Indigenous Research. **Asia pacific Journal of Management**. v. 21, p. 491-513, 2004.

_____. From homogenization to pluralism: International Management research in the academy and beyond. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 6, p. 1353-1364, 2007.

USUNIER, J.C. **International and cross-cultural management research**. London: Sage Publications, 1998.

VAN MAANEN, J. Mickey on the move: observations on the flow of culture in the multinational corporation. 2005. *In*: WESTNEY, E.; GHOSHAL, S. **Organizational Theory and the Multinational Corporation**. 2 ed. New York: St. Martin's Press, 2005: 255-300.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, M. **Economía y sociedad**. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1993.

WESTWOOD, R. I.; JACK, G. Manifesto for a post-colonial international business and management studies – A provocation. **Critical Perspectives on International Business**. v. 3, n. 3, p. 246-265, 2007.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas

Roteiro de entrevista

Abordagem *cross-cultural* para Comitês Organizadores de Jogos: caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Pesquisadora: Nina Silva Dubois; Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes

Versão 1: Nível diretoria e relacionados.

1 Perfil demográfico

A	Nome:
B	Nacionalidade:
C	Faixa etária:
D	Sexo:
E	Experiência de trabalho internacional:
F	Grau de instrução:
G	Tipo de Organização que trabalhava antes dos Jogos Pan-americanos:
H	Organização que trabalhava para os Jogos Pan-americanos:
I	Cargo/Função:

2 Perguntas

1	Discorra a respeito da constituição do Comitê Organizador Rio 2007.
2	Qual a ligação com os demais órgãos administrativos (públicos e/ou privados) locais nacionais e internacionais?
3	Fale sobre o processo que levou o Rio de Janeiro a ganhar o direito de sediar os Jogos. Quais as características que a cidade e o projeto possuíam que levaram a ODEPA a escolher este <i>bid</i> ?
4	Como um Comitê Olímpico Nacional decide entrar na empreitada de organizar uma edição de Jogos da grandeza dos Jogos Pan-americanos?
5	O que representa a ODEPA para o Comitê Organizador Rio 2007?
6	Ao ganhar o direito de sediar os Jogos, você consideraria que existe uma “passagem de poder” do órgão superior ao Comitê Organizador?
7	Qual é o nível de independência do Comitê Organizador em relação à ODEPA?

8	Por quais outros membros ou órgãos esportivos o CO fica em contato ou responsável durante a gestão dos Jogos?
9	Que tipo de pessoas trabalharam no Comitê Organizador Rio 2007?
10	Como o Sr./a Sra./você percebe a multiculturalidade das pessoas que trabalharam dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
11	Como o Sr./a Sra./você percebe a adaptação dos estrangeiros que vieram trabalhar dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
12	O Sr./a Sra./você percebeu o surgimento de comportamentos, rituais, valores e atitudes específicas nas diferentes áreas funcionais?
13	O Sr./a Sra./você acredita que essa multiculturalidade ou essas diferenças comportamentais entre áreas funcionais tenham sido as causadoras de alguns dos problemas ou conflitos ocorridos? Se sim, recordaria algum?
14	O Sr./a Sra./você acredita que havia uma diferença no modo de pensar e trabalhar entre as pessoas do Comitê Organizador e as de outros órgãos, ligados apenas ao CO (governo, consultores, fornecedores)? Essa diferença gerava conflitos?
15	Se sim, o quê o Sr./a Sra./você acredita que fazia essas pessoas diferentes e como elas chegavam nesse "modo de pensar e trabalhar"?
16	O Sr./a Sra./você acredita que o "jeitinho brasileiro" influenciou na organização dos Jogos? Discorra sobre o assunto.
17	Que medidas foram tomadas para tentar diminuir os conflitos internos e/ou externos?

Roteiro de entrevista

Abordagem *cross-cultural* para Comitês Organizadores de Jogos: caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Pesquisadora: Nina Silva Dubois; Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes

Versão 2: Nível gerência e relacionados (estrangeiros).

1 Perfil demográfico

A	Nome:
B	Nacionalidade:
C	Faixa etária:
D	Sexo:
E	Experiência de trabalho internacional:
F	Grau de instrução:
G	Tipo de Organização que trabalhava antes dos Jogos Pan-americanos:
H	Organização que trabalhava para os Jogos Pan-americanos:
I	Cargo/Função:

2 Perguntas

a.	Fale sobre a sua organização de origem (estrutura, organização, hierarquia, noção de tempo, etc).
b.	Na sua percepção, como o Sr. / a Sra. / Você foi recebido dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
c.	Como foi o seu processo de adaptação à cultura brasileira?
d.	Como o Sr. / a Sra./ Você percebe a diferença cultural entre a sua organização de origem e o Comitê Organizador Rio 2007?
1	Que tipo de pessoas trabalharam no Comitê Organizador Rio 2007?
2	Como o Sr./a Sra./você percebe a multiculturalidade das pessoas que trabalharam dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
3	Como o Sr./a Sra./você percebe a adaptação dos estrangeiros que vieram trabalhar dentro do Comitê Organizador Rio 2007?

4	O Sr./a Sra./você percebeu o surgimento de comportamentos, rituais, valores e atitudes específicas nas diferentes áreas funcionais?
5	O Sr./a Sra./você acredita que essa multiculturalidade ou essas diferenças comportamentais entre áreas funcionais tenham sido causadoras de problemas ou conflitos ocorridos? Se sim, recordaria algum?
6	O Sr./a Sra./você acredita que havia uma diferença no modo de pensar e trabalhar entre as pessoas do Comitê Organizador e as de outros órgãos, ligados apenas ao CO (governo, consultores, fornecedores)? Essa diferença gerava conflitos?
7	Se sim, o quê o Sr./a Sra./você acredita que fazia essas pessoas diferentes e como elas chegavam nesse "modo de pensar e trabalhar"?
8	O Sr./a Sra./você acredita que o "jeitinho brasileiro" influenciou na organização dos Jogos? Discorra sobre o assunto.
9	Que medidas foram tomadas para tentar diminuir os conflitos internos e/ou externos?

Interview script

Cross-cultural perspective for Games Organizing Committees: case study of the Rio 2007 Pan American Game.

Researcher: Nina Silva Dubois; Supervisor: Ana Lucia Malheiros Guedes

Version #2: Management level and related (foreigners).

1 Demographic profile

A	Name:
B	Nationality:
C	Age group:
D	Gender:
E	International work experience:
F	Education degree:
G	Type of organization that worked before the Pan American Games:
H	Organization that worked for the Pan American Games:
I	Job/Function:

2 Questions

a.	Talk about your original organization (structure, organization, hierarchy, notion of time, etc).
b.	In your perception, how were you received in the Rio 2007 Organizing Committee?
c.	How was your adaptation process to the Brazilian culture?
d.	How do you perceive the cultural difference between your original organization and the Rio 2007 Organizing Committee?
1	What kind of people worked in the Rio 2007 Organizing Committee?
2	How do you perceive the multiculturalism of the people that worked in the Rio 2007 Organizing Committee?
3	How do you perceive was the adaptation of the foreigners that came to work in the Rio 2007 Organizing Committee?

4	Did you perceive the emergence of specific behaviors, rituals, values and attitudes in the different functional areas?
5	Do you believe that this multiculturalism or these behavioral differences among functional areas may have been the cause of problems and conflicts that occurred? If yes, can you recall an episode?
6	Do you believe that there was a different way of think and work between the people that worked in the Organizing Committee and others from organs just connected to the CO (government, consultants, suppliers)? Did this difference generated conflict?
7	If Yes, what do you believe made those people different and how did they get to this "way of think and work"?
8	Do you believe that the "jeitinho brasileiro" influenced in the organization of the Games? Talk about the subject.
9	What measures were taken to try to reduce the internal and/or external conflicts?

Roteiro de entrevista

Abordagem *cross-cultural* para Comitês Organizadores de Jogos: caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Pesquisadora: Nina Silva Dubois; Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes

Versão 3: Nível gerência e relacionados.

1 Perfil demográfico

A	Nome:
B	Nacionalidade:
C	Faixa etária:
D	Sexo:
E	Experiência de trabalho internacional:
F	Grau de instrução:
G	Tipo de Organização que trabalhava antes dos Jogos Pan-americanos:
H	Organização que trabalhava para os Jogos Pan-americanos:
I	Cargo/Função:

2 Perguntas

1	Que tipo de pessoas trabalharam no Comitê Organizador Rio 2007?
2	Como o Sr./a Sra./você percebe a multiculturalidade das pessoas que trabalharam dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
3	Como o Sr./a Sra./você percebe a adaptação dos estrangeiros que vieram trabalhar dentro do Comitê Organizador Rio 2007?
4	O Sr./a Sra./você percebeu o surgimento de comportamentos, rituais, valores e atitudes específicas nas diferentes áreas funcionais?
5	O Sr./a Sra./você acredita que essa multiculturalidade ou essas diferenças comportamentais entre áreas funcionais tenham sido causadoras de problemas ou conflitos ocorridos? Se sim, recordaria algum?
6	O Sr./a Sra./você acredita que havia uma diferença no modo de pensar e trabalhar entre as pessoas do Comitê Organizador e as de outros órgãos, ligados apenas ao CO (governo, consultores, fornecedores)? Essa diferença gerava conflitos?

7	Se sim, o quê o Sr./a Sra./você acredita que fazia essas pessoas diferentes e como elas chegavam nesse "modo de pensar e trabalhar"?
8	O Sr./a Sra./você acredita que o "jeitinho brasileiro" influenciou na organização dos Jogos? Discorra sobre o assunto.
9	Que medidas foram tomadas para tentar diminuir os conflitos internos e/ou externos?

Roteiro de entrevista

Abordagem *cross-cultural* para Comitês Organizadores de Jogos: caso do Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos Rio 2007.

Pesquisadora: Nina Silva Dubois; Orientadora: Ana Lucia Malheiros Guedes

Versão 4: Outras organizações.

1 Perfil demográfico

A	Nome:
B	Nacionalidade:
C	Faixa etária:
D	Sexo:
E	Experiência de trabalho internacional:
F	Grau de instrução:
G	Tipo de Organização que trabalhava antes dos Jogos Pan-americanos:
H	Organização que trabalhava para os Jogos Pan-americanos:
I	Cargo/Função:

2 Perguntas

1	Fale um pouco sobre a sua organização de origem (estrutura, organização, hierarquia, noção de tempo, etc).
2	Como o Sr. / a Sra./ Você percebe a diferença cultural entre a sua organização de origem e o Comitê Organizador Rio 2007?
3	Como o Sr./a Sra./você percebe a <i>multiculturalidade</i> das pessoas que trabalharam para realizar os Jogos Pan-americanos Rio 2007?
4	O Sr./a Sra./você acredita que essa <i>multiculturalidade</i> tenha sido as causadora dos problemas ou conflitos ocorridos? Se sim, recordaria algum?
5	O Sr./a Sra./você acredita que havia uma diferença no modo de pensar e trabalhar entre as pessoas do Comitê Organizador e as de outros órgãos, ligados apenas ao CO (governo, consultores, fornecedores)? Essa diferença gerava conflitos?

6	Se sim, o quê o Sr./a Sra./você acredita que fazia essas pessoas diferentes e como elas chegavam nesse "modo de pensar e trabalhar"?
7	O Sr./a Sra./você acredita que o "jeitinho brasileiro" influenciou na organização dos Jogos? Positiva ou Negativamente? Discorra sobre o assunto.
8	Que medidas foram tomadas para tentar diminuir os conflitos internos e/ou externos?

APÊNDICE B – Carta Convite

Rio de Janeiro, xx de novembro de 2011.

Prezado Senhor _____,

Eu me chamo Nina Silva Dubois e atualmente estou concluindo o curso de mestrado em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas na cidade do Rio de Janeiro.

Escrevo minha dissertação na área de Gestão Internacional e escolhi o desafio de estudar os Comitês Organizadores de Jogos pela ótica deste campo. O conhecimento gerado no campo de GI nunca foi aplicado neste tipo de organização, mas eu acredito ser válido e importante, pois os Comitês Organizadores de Jogos são tão culturalmente ricos quanto as empresas multinacionais. Acreditando nisso, escolhi o caso do Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 - no qual tive o prazer de trabalhar e me inspirar para a realização desta dissertação - e gostaria de, com a sua ajuda, estudar as diferenças culturais das pessoas que trabalharam dentro e com o Comitê, e também, como a cultura brasileira influenciou a organização dos Jogos em geral.

Assim, gostaria de convidá-lo a participar deste estudo, por meio de uma entrevista. Esta será feita por mim mesma, gravada em meio digital e posteriormente transcrita para que possa ser usada na dissertação. Os nomes de todos os entrevistados **não** constarão no documento final e também serão respeitados quaisquer outros pedidos de edição e confidencialidade.

As entrevistas podem ser marcadas em local e horário de interesse do entrevistado, mas avisadas com um mínimo de 24h de antecedência e no curso do mês de novembro. Para a marcação das entrevistas e para demais contatos, deixo a seguir e-mail e telefone: ninadubois@gmail.com / (21) 9276-9433.

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada.

Nina Silva Dubois
(mestranda)

Ana Lucia Malheiros Guedes
(orientadora)