

Vila Olímpica Rio 2016: O Desafio da Casa dos Atletas

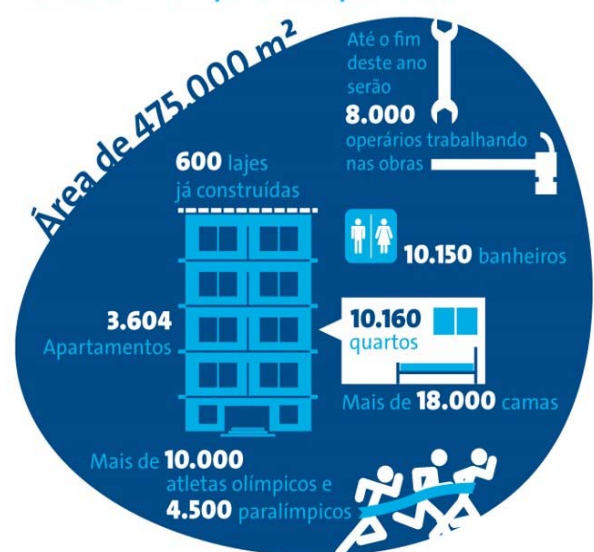


A Vila dos Atletas Rio 2016 foi a maior e mais populosa de toda a história dos jogos olímpicos. Números grandiosos que somente aumentaram o seu desafio. A Vila, localizada na Barra da Tijuca, ao lado da lagoa de Jacarepaguá, foi a acomodação oficial para todos os atletas das Olimpíadas Rio 2016. Uma cidade com mais "moradores" que 65% dos municípios brasileiros, composta de 7 condomínios, com um total 31 prédios de 17 andares cada, os prédios mais altos da história dos jogos, somando 3.604 apartamentos. Acrescenta-se a isso estruturas em Overlay (temporárias), incluindo a maior tenda temporária já construída na América do Sul, que foi utilizada como restaurante principal dos atletas, uma tenda tão grande que poderia abrigar um Boeing 747. Uma Vila acessível e sustentável, com certificações LEED e AQUA, com área total de quase 500.000m², onde circularam cerca de 30.000 pessoas/dia, dentre as quais 17.950 residentes, entre atletas e demais integrantes das delegações.

Números impressionantes que, aliados ao não menos impressionante preconceito percebido sobre a incapacidade de brasileiros para realização deste desafio, apenas aumentaram mais ainda a motivação na busca pela melhor entrega já ocorrida na história dos jogos.

Em 2011, o Município do Rio de Janeiro, o consórcio Ilha Pura e o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos assinaram compromisso para a acomodação dos atletas e delegações durante a realização dos jogos olímpicos e paralímpicos. Mas este foi apenas o primeiro passo, a questão central seguinte seria: "E agora? Como fazer este desafio dar certo?"

Números da Vila Olímpica e Paralímpica Rio 2016



Devido à complexidade do projeto, que envolve diversas partes interessadas, para tornar possível a Vila Olímpica e Paralímpica com todos os requisitos e exigências, fez-se imprescindível o desenvolvimento e o gerenciamento de projeto para sua implantação, com toda infraestrutura necessária à operação dos diversos serviços envolvidos durante os jogos, incluindo período de transição entre olimpíadas e paralimpíadas, e por fim, a sua desmobilização e devolução com todos os requerimentos cumpridos.

Definição da estratégia para as entregas previstas, com determinação dos requerimentos de acomodações, equipamentos, FF&E (Furnitures, Fixtures & equipments), tecnologia, comunicação, transporte, serviços e toda logística necessária. Identificação dos riscos associados e negociações com construtoras e órgãos governamentais envolvidos. Elaboração de políticas, procedimentos e níveis de serviço, incluindo planos de segurança (com apoio dos órgãos de segurança nacional) e de Health and Safety.



Os principais objetivos foram determinados da seguinte forma:

- Garantir o recebimento da Vila dos Atletas dentro dos requisitos e obrigações pactuados nos contratos;
- Implantar instalações e serviços destinados às atividades que serão desenvolvidas nos condomínios, apartamentos e áreas de overlay (estruturas temporárias) da Vila dos Atletas, atendendo aos padrões de qualidade exigidos pelo COI (Comitê Olímpico Internacional) e pelo CPI (Comitê Paralímpico Internacional) com a devida atenção à legislação vigente;
- Acompanhar e garantir o sucesso nas atividades e operações durante os jogos olímpicos e paralímpicos, e também no período de transição entre eles;

- Garantir a desmobilização e posterior devolução da Vila dos Atletas, dentro dos requisitos e obrigações pactuados nos contratos;

Planejamento criterioso e detalhado foi realizado com base nas premissas das melhores praticas de gerenciamento de projetos, com monitoramento global do projeto realizado pelo PMO do comitê organizador através de software específico. Maior desafio no início seria definir escopo alinhado com as expectativas de diversas partes interessadas, mantendo-se dentro das metas orçamentarias previstas.

Foi elaborada uma complexa matriz de partes interessadas, conforme identificadas:

- *Comitê Olímpico Internacional;*
- *Comitê Paralímpico Internacional;*
- *Comitês Olímpicos Nacionais (Comitê de cada pais participante);*
- *Comitês Paralímpicos Nacionais (Comitê de cada pais participante);*
- *Federações Esportivas Nacionais e Internacionais;*
- *Atletas, paratletas, equipes técnicas, árbitros e demais residentes da Vila Olímpica;*
- *Áreas funcionais internas da Rio 2016;*
- *Setores que compõem a equipe de Vila Olímpica e Paralímpica (OPV);*
- *Consórcio de empreendimento imobiliário;*
- *Proprietário do terreno e imóveis;*
- *Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro;*
- *Empresa de Olímpica Municipal (EOM);*
- *Governo do Estado do Rio de Janeiro;*
- *Governo Federal;*
- *Concessionários de serviços públicos;*
- *Sociedade Brasileira;*
- *Público dos jogos olímpicos e paralímpicos;*
- *Mídia;*
- *Fornecedores;*
- *Patrocinadores.*

Um escopo abrangente de acordo com a grandiosidade do projeto e com as diversas obrigações contratuais, bem como de alinhado com os diversos requisitos e necessidades apontados, mas ao mesmo tempo criterioso e detalhado, com premissas e exclusões bem claras e registradas, seria fundamental ao sucesso do projeto. Também estava claro, que em função de diversos pontos não definidos no início do planejamento e que somente seriam conhecidos no decorrer do desenvolvimento do trabalho, os documentos do projeto seriam progressivamente desenvolvidos e detalhados na medida em que o planejamento do projeto iria avançando, seguindo o conceito de planejamento em

ondas sucessivas (Rolling Wave Planning). Acrescentando maior necessidade de controle do escritório de projetos sobre atenção as alterações solicitadas.

Sumariamente o escopo constava de:

- *Supervisão da construção dos condomínios, buscando garantir a sua entrega no prazo, escopo e qualidade requisitados;*
- *Desenvolvimento dos projetos de overlay, com foco no atendimento aos requisitos da Vila Olímpica e nos fatores que possam influenciar a sua futura operação.*
- *Integração com as demais áreas funcionais internas da Rio 2016, a fim de garantir as entregas do projeto;*
- *Identificação e comunicação de demandas de infraestrutura governamental junto às esferas responsáveis;*
- *Recebimento e posterior devolução da Vila dos Atletas dentro dos requisitos e obrigações pactuados nos contratos, incluindo comissionamento dos itens de infraestrutura básica;*
- *Cumprimento do planejamento para instalações temporários nos apartamentos e áreas comuns nos condomínios, tais como lavanderia e escritórios de comitês olímpicos, bem como da Implantação e a Desmobilização (chamadas de Bump in e Bump out) de todas as instalações mencionadas e do teste operacional da vila;*
- *Adequação dos apartamentos e condomínios, bem como dos seus respectivos entornos, aos requisitos do COI e do CPI, em especial às instalações temporárias a serem realizadas nos apartamentos;*
- *Garantir que os requisitos de acessibilidade sejam efetivamente cumpridos, gerenciando em conjunto com a área de Acessibilidade;*
- *Implantação dos diversos serviços de manutenção e de facilities, cumprindo todos os requisitos, políticas, planejamento, manuais, processos e atividades necessárias para entrega dentro dos padrões legais e contratuais;*
- *Implantação da Central de Serviços da Vila Olímpica;*
- *Elaboração e gerenciamento dos contratos firmados com fornecedores;*
- *Garantia das obras de reparo e retroft da Vila dos Atletas;*
- *Desmobilização de todos os recursos do projeto.*

As entregas do projeto foram divididas em três grandes blocos: Projetos e Estruturas; Serviços Operacionais e Gerenciamento do Projeto, cujos escopos de forma resumida foram:

PROJETOS E ESTRUTURAS

Este bloco estava relacionado a uma parte fundamental do projeto, para garantir a infraestrutura necessária à prestação dos serviços dentro dos requerimentos definidos, neste caso dividido da seguinte forma: 1) Vila Olímpica e Paralímpica; 2) Infraestrutura Paralímpica; 3) Acompanhamento dos projetos executivos.

1- Vila Olímpica e Paralímpica

A Vila foi dividida em 3 áreas principais: a Zona Residencial, a Zona Operacional e o Village Plaza ou Zona Internacional .

A Zona Residencial formada essencialmente pelos 7 condomínios, num total de 31 prédios e seus entornos, compostos por jardins, ruas e calçamentos; além de estruturas temporárias localizadas no térreo, subsolo e mezanino desses prédios.

Residential Zone OLV



- 7 condominiums
- 31 buildings
- 17 floor/buildings
- 3.604 apartments
- 2, 3 and 4 bedrooms
- 3 or 6 lifts per building
- Internal Shuttle



Total: 480.000m²

A Zona Operacional composta por uma série de estruturas temporárias. Sua finalidade prestar suporte ao funcionamento da Vila dos Atletas. Nesta zona, além dos suportes operacionais, existiam diversas estruturas dedicadas a serviços diretos aos atletas, como o próprio restaurante principal, a policlínica, serviços de apoio às delegações, academia de ginástica, etc. Além disso, uma verdadeira rodoviária com dezenas de baias para ônibus, operando 600 viagens por dia, e até 40 baias operando simultaneamente.



Zona Operacional – Toda formada por tendas de estruturas temporárias ao fundo dos condomínios - **Genilson Araújo**

O Village Plaza inteiramente construído com estruturas temporárias e localizado próximo à zona residencial, era uma das entradas habituais dos residentes, além de permitir o recebimento de mídia e convidados. Também era local de interação entre os atletas, contando com serviços de conveniência - um centro comercial, com bancos, correios, salão de beleza e loja de produtos credenciados. No local do estande de venda do empreendimento imobiliário foi montado o espaço de recreação dos atletas, com lounge e jogos como sinuca, videogames e simuladores. Tudo isso espalhado por 200 mil metros quadrados.

Olympic & Paralympic Village

Olympic Plaza update

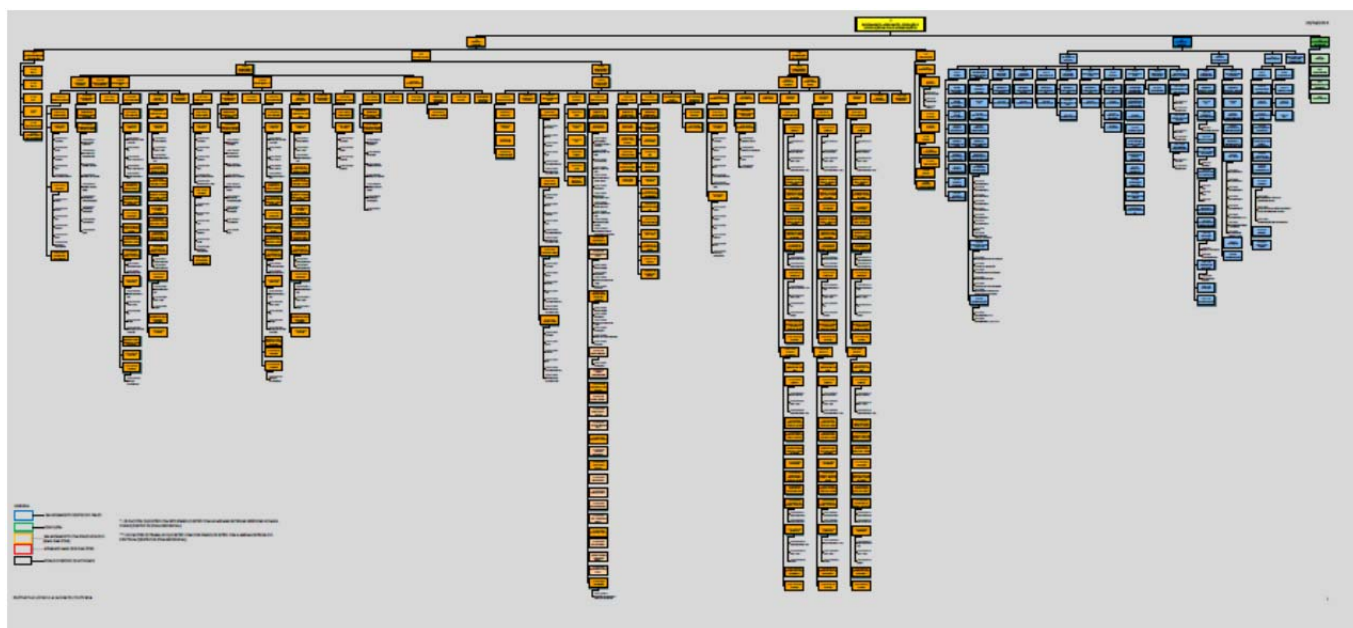


Live the carioca lifestyle, including: footvolley, slacklining, capoeira, samba, DJs and bands.

Para completar a estrutura, ainda foi montado um Welcome Center (Centro de Boas Vindas) para a chegada das delegações no complexo, com toda estrutura para garantir a segurança na entrada apenas de credenciados, com completa varredura das pessoas e das milhares de bagagens e demais cargas trazidas pelas delegações, utilizando equipamentos de segurança e a política de materiais permitidos aprovada pelos COI e CPI.

Construções Permanentes e Temporárias

A EAP - Estrutura Analítica do Projeto - foi elaborada com a separação das entregas entre “estruturas temporárias” e “estruturas permanentes”.



Construções permanentes são aquelas de caráter definitivo, que ficaram como legado, no caso da vila os 31 prédios, divididos nos 7 condomínios utilizados como habitação durante os jogos.

Construções temporárias são aquelas de caráter provisório, que foram desmontadas após o término dos jogos paralímpicos ou durante o período de transição entre os jogos olímpicos e paralímpicos. Foram compostas por containers, tendas, divisórias montadas nas áreas comuns dos condomínios, dentre outros locais. Como estruturas temporárias foram montados, por exemplo, restaurante, policlínica e academia de ginástica. No restaurante principal trabalharam dois mil colaboradores e foram servidas 60 mil refeições por dia, com pratos preparados 24 horas por dia.

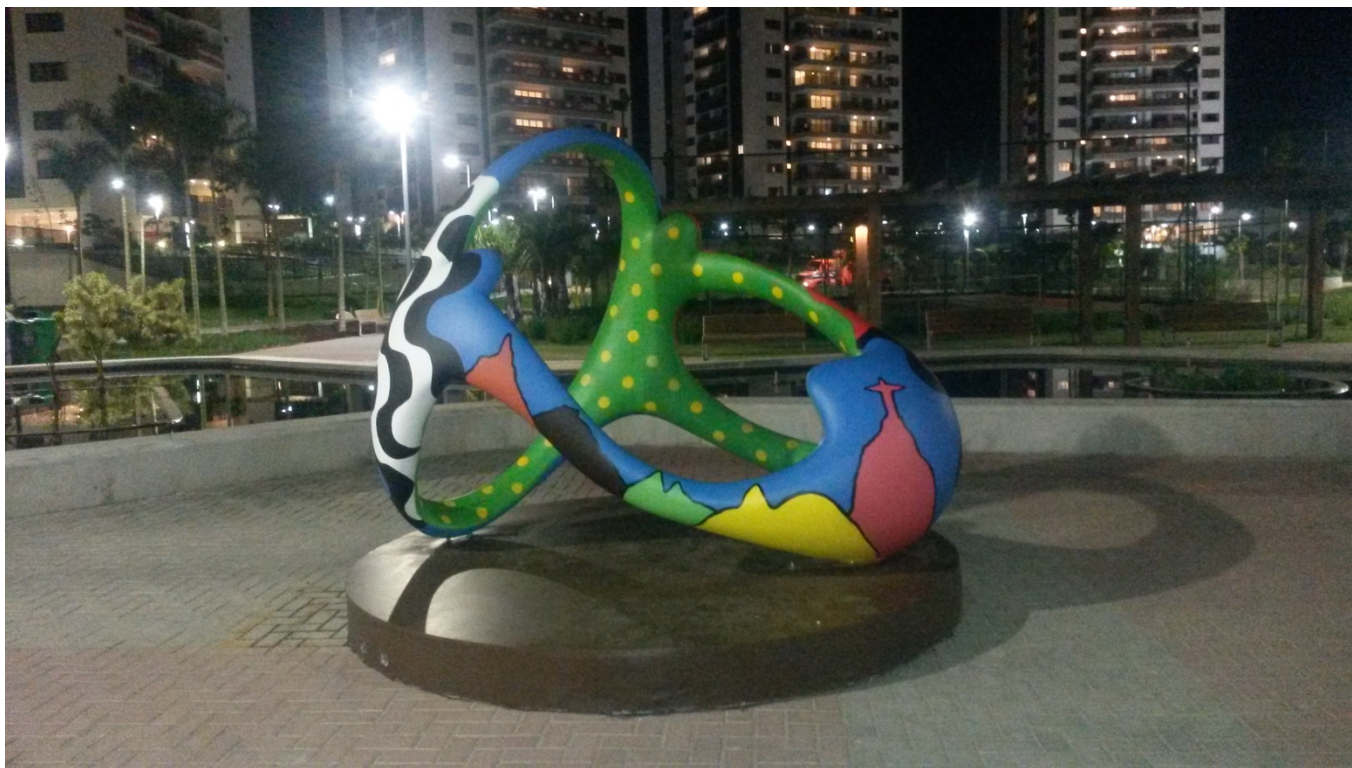
O acompanhamento detalhado das obras dos condomínios e das montagens das estruturas temporárias antes dos jogos e, em sua maior parte, durante a fase do planejamento e antes dos jogos, seria fundamental para:

- *Monitorar atrasos ou antecipações, para garantir a entrega dos imóveis nos padrões de qualidade e tempo esperados;*
- *Antecipar a existência de problemas/riscos para o projeto, criando soluções/respostas adequadas.*
- *Identificar oportunidades de melhoria;*
- *Realizar adaptações necessárias, sempre que possível, ainda na fase da obra, reduzindo o número de intervenções necessárias após o início do período de operação.*

O recebimento das estruturas permanentes e temporárias requereu especial atenção na fase de planejamento, não somente para garantir as entregas dentro dos requisitos previstos, e dentro do prazo necessário que permitisse comissionamento dos equipamentos, mas principalmente pela documentação necessária para registro detalhado de vistorias das condições de recebimento de cada uma das áreas dos condomínios residenciais (com registros fotográficos), incluindo os seus parques. Isso para servir de documentação no momento da devolução dos imóveis ao consórcio.

Porém a habitabilidade dos apartamentos e condomínios dependeria ainda das diversas ligações por concessionárias de serviços de públicos: gás, água, esgoto, energia, telefonia fixa, telefonia móvel, dados e rede sem fio (Wi-fi). E, após isso, a infraestrutura dos condomínios precisava ser comissionada, ou seja, deveriam ser realizadas todas as verificações das especificações técnicas dos equipamentos e testes de funcionamento que assegurassem o seu correto funcionamento. Os principais comissionamentos foram: subestações elétricas, geradores, bombas d'água, bombas de esgoto, sistema de pressurização, sistemas de irrigação, sistemas de detecção e combate a incêndio e circuito fechado de TV (CFTV).

Após o recebimento dos condomínios, cabia ao comitê organizador Rio 2016 realizar as adequações necessárias para atenderem aos requisitos do Comitê Olímpico Internacional (COI), Comitê Paralímpico Internacional (CPI), além de outras adequações necessárias à boa habitação dos residentes identificadas pela própria gerência da Vila Olímpica.



Conforme padrão normal de entrega de imóveis no Brasil, os apartamentos foram entregues inteiramente vazios, sem os necessários equipamentos e mobiliários internos necessários à utilização pelos atletas. Precisamos planejar todas as aquisições, logística e operação para instalação dos milhares de itens básicos a habitabilidade e conforto dos residentes (FF&E - Furniture, Fixtures and Equipment), como aquecedores de água, luminárias, equipamentos de refrigeração (splits e portáteis), dentre outros, além de todo o mobiliário e demais objetos para os condomínios e todas as estruturas temporárias. Ainda no caso dos condomínios, precisamos incluir no planejamento a logística e operação para a desinstalação e retirada de todos esses itens colocados e toda infraestrutura temporária. Além disso, a vistoria final, com laudos e fotografias, para a devolução dos condomínios ao consórcio construtor.

Detalhamento de processos e negociações de detalhes operacionais e financeiros para cumprimento de contratos que balizavam a forma de devolução de todas as áreas e condomínios no estado em que foram recebidos pelo comitê. Ainda dentro do planejamento, realizar todos os reparos necessários nos condomínios, devido a eventuais danos causados durante a realização dos jogos, após constatação por comparação, de vistoria de devolução e a vistoria realizada no recebimento.

2- Infraestrutura Paralímpica

Há um número considerável de requisitos de acessibilidade necessários à boa habitação da Vila Olímpica e Paralímpica definidos pelas normas brasileiras, além dos requisitos estabelecidos pelo CPI – Comitê Paralímpico Internacional, obrigatórios e merecedores de atenção em todas as fases do projeto, sobretudo no período de transição entre os jogos, onde diversas adaptações foram necessárias.

Para os jogos Paralímpicos foram utilizados 21 dos 31 prédios, utilizando cinco dos condomínios do complexo, cujas construções já foram feitas para atender às necessidades de acessibilidade dos competidores, sendo preciso apenas pequenas adaptações no período de transição, como mudanças em alguns banheiros e instalação de rampas e pisos táteis adicionais temporárias.



3- Acompanhamento de Projetos executivos

A colaboração, orientação, negociação e acompanhamento junto à construtora dos diversos projetos executivos da Vila Olímpica, como por exemplo: drenagem; aterro; pavimentação; passarelas; água; esgoto; energia elétrica; gás; telefonia; dados; CFTV; detecção e combate a incêndio; obra civil; arquitetura & design; comunicação visual; automação; sustentabilidade; acessibilidade; paisagismo e refrigeração seriam fundamentais para garantia do bom funcionamento geral, de forma integrada e para que se reduzissem os riscos sobre as operações, oriundos de falhas nesses projetos.

Dentro do escopo elaborado algumas premissas e restrições foram adotadas, em resumo:

Premissas:

- Os condomínios e parques para as acomodações, serão entregues à Rio 2016 e devolvidos ao consórcio, conforme especificações e datas previstas no contrato e seus anexos;
- Alguns terrenos ao redor dos condomínios foram cedidos à Rio 2016 pelo proprietários para montagem das áreas de overlay. As posses e devoluções serão de acordo com as condições acordadas em contrato;
- Os apartamentos adaptados deverão ser devolvidos à construtora, após obras para retorno as características originais (retrofit) e dentro das condições estabelecidas no contrato;
- Os eventuais danos ocorridos nas instalações, apartamentos e condomínios de propriedade da construtora deverão ser objeto de reparos, respeitando as datas de devolução previstas nos contratos.

Restrições:

- Os requisitos das instalações da Vila Olímpica seguirão os padrões constantes no Manual Técnico da Vila Olímpica (COI).
- Todas as instalações, apartamentos, condomínios e serviços da Vila Olímpica devem estar prontos e totalmente operacionais até 17 de Julho de 2016;
- As aquisições de materiais e a prestação de serviços devem ser contratadas preferencialmente junto aos patrocinadores olímpicos;
- Os prazos de entregas não são negociáveis;
- As limitações orçamentárias e de recursos deverão ser observadas com atenção.
- Todas as exigências contratuais deverão ser respeitadas;
- Todas as exigências legais deverão ser respeitadas;

Com escopo assim definido, outras áreas de conhecimento importantes ainda precisariam ser bem elaboradas para garantir a entrega da vila pronta para receber as delegações.

Como garantir entregas dentro dos prazos previstos, com datas já definidas e comunicadas à todas as delegações e a mídia, com datas de realizações dos diversos jogos já agendadas e com ingressos vendidos, dentro da realidade de um país onde culturalmente os atrasos são a regra?

Plano de gerenciamento de tempo cuidadoso e um cronograma elaborado em software específico com tanto detalhes que em sua versão final chegou a mais de 2.000 linhas. Com marcos de datas específicas e já definidas, que não permitiam atrasos ou alterações, inclusive determinando horários de acontecimentos.

No dia 5 de julho o lockdown da vila: uma cerca dupla em volta de todo o terreno com 5,2 km de perímetro já pronta para permitir a varredura final e inspeção de segurança em todas as áreas do complexo. A partir daí, entrada apenas para credenciados, passando diariamente por checagens, por máquinas de raios x e detectores de metais. A pré-abertura do complexo definida para o dia 18 de Julho, para as delegações começarem a personalizar seus espaços. E, finalmente, no dia 24 de Julho, abertura oficial de toda a Vila, inteiramente liberada para a chegada dos atletas.



Planejamento detalhado de todas as aquisições, cuidadosamente preparado para garantir não somente as entregas dentro das especificações previstas, com a qualidade definida e principalmente nos prazos necessários.

- Negociar as datas das etapas de aquisição. Sempre solicitar cronograma de entregas;
- Realizar acompanhamento semanal junto à área de Procurements, passando por Legal, até aprovação final;
- Atualizar planejamento quando houver alterações aprovadas;
- Incluir SLA, penalidades e bonificações nas contratações;
- Levantar riscos associados com respectivos planos de resposta, em software específico.

Qualidade

- Garantia da Qualidade
 - Auditorias nos Processos;
 - Desenvolvimento de métricas de Performance;
 - Importância da especificação e desenvolvimento e dos Relatórios.
- Controle de Qualidade
 - Check-lists para Inspeções nas Entregas
 - Desenvolvimento de procedimentos para Correção e Registro das Pendências.
- Matriz de Qualidade contendo demandas
 - Ferramenta, Incidência e Responsabilidade
 - Prazos tendo em vista necessidades de operação



Importante construção e detalhamento da equipe, fundamental para o sucesso do projeto. Um dos pilares para alcançar os objetivos, os recursos humanos foram o grande desafio do projeto. Colaboradores efetivos e terceiros, somados a milhares de voluntários, pessoas de diversos países, diferentes classes sociais, idades diversas, interesses diversos, culturas e crenças variadas. Aliado a isso o fato de colaboradores e voluntários conhecendo suas datas de desligamento, levando talvez a mais motivação em aproveitar os jogos do que com as tarefas por fazer. Este foi o verdadeiro desafio olímpico, buscar comprometimento e dedicação, desenvolver a equipe buscando uniformizar objetivos e disseminar importância no atendimento das políticas e procedimentos estabelecidos. De que forma? Muito trabalho, planos de treinamentos bem elaborados e cumpridos, supervisão, suporte e apoio as pessoas, pequenas, porém diversas ações motivacionais ao longo de todo período, e, novamente, muito trabalho.

Outro ponto importante, considerando principalmente a diversidade já apontada das partes interessadas, bem como dos colaboradores, e acrescentando o fato do planejamento ocorrer anos antes dos jogos, com algumas partes em diversos países diferentes, e em fusos horários diferentes, foi o detalhamento das comunicações:

- Matriz de Comunicações do Projeto
- Grupos de e-mail
- Registro de acordos de trabalho;
- Disseminação de informações;
- Grupos de Whatsapp: Comunicações instantâneas que não demandam “memória”;
- Registro de Questões: Registro de questões sem solução imediata e que dependem de análise ou

- decisão interna (mandar para gerencia do projeto);
- Issue Tracker: Encaminhamento a outras áreas ou Diretoria Executiva;
- Todas as reuniões suportadas por registros escritos, em atas com modelo definido pelo comitê, Envio das atas para arquivamento em software específico;
- Lições Aprendidas – Ao final de cada fase do projeto ou por demanda;
- Calendário de Comunicações.

Calcular bem os riscos associados seria a chave para assegurar o sucesso do projeto. Aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos e fornecer orientações à equipe do projeto sobre como conduzir o gerenciamento de riscos do projeto. Identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos.

Matriz de Riscos

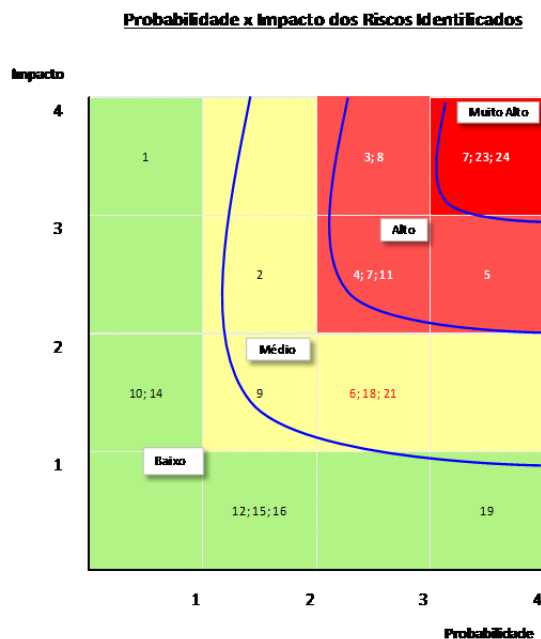
Matriz de Riscos										
Rocedimento, origem e identificação da lista dos riscos e categorização dos tratamentos										
#	Class	Tipo	Impacto	Severidade	Descrição do Risco	Data	Origem	Análise Quantitativa		
								Prob.	Impacto	Severidade
1	Risco	Negativo	Vida	Overlay	Devido à falta de definição sobre a área funcional responsável, as bases dos manuais das bandeiras podem não estar disponíveis quando da abertura da Vila, impactando no não habuamento das bandeiras e na imagem do comitê organizador.	9-jan-15	Valido	1	3	13
2	Risco	Negativo	Vida	FF&E	Devido à falta de definição sobre a área funcional responsável, itens de BS como cartões, sequedores etc podem não ser instalados ou sofrer atraso na sua instalação, impactando na habitabilidade dos condomínios, conforto dos residentes e mesmo na imagem do comitê organizador.	15-jan-15	Valido	3	4	34
3	Risco	Negativo	Vida	Construções Permanentes	Devido ao não fechamento pelas NCC, de lista de materiais F&E (sem demanda por metas e especificações que comparem o já paralisado, existe a possibilidade de aumento de metais acessórios não ser suficiente ao atendimento da demanda, causando dificuldades à habitação de alguns residentes ou instalações complementares tardias, já durante games time.	19-dez-14	Valido	2	3	23
4	Risco	Negativo	Vida	Transição	Devido ao alto número de chaves entregadas e não devolvidas pelos residentes olímpicos (histórico de jogos anteriores), existe possibilidade de demanda de reposições durante o período de transição ser muito alta, impactando no tempo de entrega das reposições ou no custo de contratação de chaveiros para aumento da capacidade instalada de produção de chaves.	3-fev-15	Morj	3	4	34
5	Risco	Negativo	Vida	Desmobilização	Devido ao curto espaço de tempo entre o final dos jogos paralímpicos e o início do retrofit, a demobilização pode não ser totalmente concluída no período previsto (até 22/02/2016) impactando as datas construídas seguintes e podendo gerar multa contratual contra a Rio 2016.	15-dez-14	Zachary	4	4	44

O comitê Rio 2016 possuía dois sistemas para o tratamento de riscos: Um software de mercado específico, que relaciona os principais riscos do projeto para conhecimento do PMO e da Diretoria Executiva, e o “Project Tracker”: Ferramenta desenvolvida internamente, permite efetuar o registro de qualquer issue ou risco que se queira controlar. Permite o encaminhamento desses issues e riscos a demais áreas funcionais demandando respostas.

A fim de padronizar e facilitar o entendimento de todos os aspectos que envolvem os riscos, a descrição dos riscos obedeceu a ordem lógica Causa-Risco-Efeito. A identificação dos riscos ainda requeria a origem do risco, ou seja, a pessoa que o identificou, além da respectiva data.

Elaboração e definições de escala quantificada de probabilidade e impacto dos riscos - Probabilidade x Impacto.

Impacto / Severidade	Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)	Muito Alto (4)
Financeiro	Valor superior ao esperado que elimina expectativa de oportunidade, mas ainda dentro do orçamento	Impacta o orçamento, mas é passível de realocação interna	Impacta o orçamento, há necessidade de realocação e demanda envolvimento do Gerente Geral da Vila	Impacta o orçamento, há necessidade de realocação e demanda envolvimento do Diretor da área ou superior
Imagem e Reputação	Impacto negativo contornável na imagem do Rio 2016	Impacto negativo temporário na imagem do Rio 2016	Impacto negativo na imagem do Rio 2016	Impacto negativo na imagem dos Jogos
Prazo	Impacta em atraso recuperável fora do caminho crítico	Impacta em atraso não recuperável fora do caminho crítico	Impacta em atraso recuperável no caminho crítico	Impacta em atraso não recuperável no caminho crítico e/ou com impacto em outras AFs.
Escopo	Depende da aprovação do Gerente de Projetos	Depende da aprovação do Gerente de Projetos e da concordância de outra AF	Depende da aprovação do Gerente Geral da Vila	Depende da aprovação do Diretor da área ou superior
Relevância para o IOC e IPC	Impacta Milestones do tipo M-3 (IOC) ou Level 3 e 4 (IPC)	Impacta no médio prazo (6 meses ou mais) Milestones do tipo M-1 e 2 (IOC) ou Level 1 e 2 (IPC)	Impacta no curto prazo (até 6 meses) Milestones do tipo M-1 e 2 (IOC) ou Level 1 e 2 (IPC)	Impede a realização dos Jogos Show stopper



A análise quantitativa de risco não usada por padrão para todos os riscos identificados, apenas quando o gerente do projeto assim entendia após a análise de riscos qualitativa, nestes casos definidas a metodologia e os valores para cada risco objeto da análise quantitativa.

Assim como os demais processos de gerenciamento de risco, o planejamento das respostas deve constar da Matriz de Riscos elaborada incluindo plano de resposta aos riscos. Frequentemente as respostas definidas por uma série de documentos, laudos, pareceres ou análises de especialistas. Havendo tais documentos, os mesmos eram salvos no software específico e também registrados na Matriz de Riscos, de forma que podiam ser facilmente localizados em caso de necessidade de consulta.

Controlar os riscos

- Identificar, analisar e planejar respostas para riscos novos;
- Monitorar os riscos identificados;
- Analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças de contexto;
- Monitorar condições para ativar planos de contingência;
- Monitorar riscos residuais;
- Rever a execução do plano de respostas aos riscos para avaliar sua eficácia;
- Determina se as premissas do projeto ainda são válidas;
- Determinar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo seguidas;
- Análise de tendências, quando identificada a sua necessidade.

Diversos seguros foram contratados tanto como resposta a riscos identificados, quanto por exigências contratuais. Seguros contra danos materiais, interrupção de negócios, terrorismo, responsabilidade civil e profissional para colaboradores efetivos ou terceiros, riscos de engenharia para os condomínios e patrimonial, dentre outros. Devido aos valores envolvidos e limitações no próprio mercado nacional para atender as exigências previstas, este foi um desafio que demandou muito esforço, negociações e ações de diversos especialistas.

Nesta etapa do planejamento garantimos a entrega da Vila dentro dos prazos e requerimentos previstos. Vila Olímpica montada e com todas as instalações prontas. Equipe completa, treinada e extremamente motivada para receber as estrelas do esporte. Qual o próximo passo a ser dado?

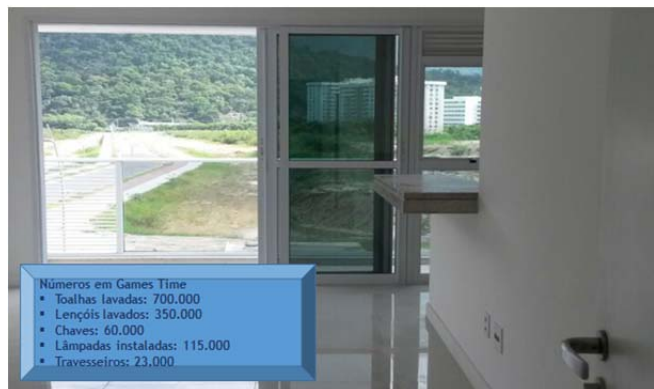


PLANEJAR OS SERVIÇOS OPERACIONAIS

Garantido o correto recebimento e montagem das estruturas permanentes e temporárias, o escopo ainda deveria garantir a entrega de políticas, procedimentos operacionais e planos elaborados para garantir os serviços, a segurança e a qualidade da habitação dos residentes. Assim, foram providenciados planos para garantir a Segurança da Água, para ações em casos de Incêndio e Evacuação (inclusive para o caso de pessoas com necessidades especiais), para o Controle de pragas, entre outros. Incluídos também detalhes para as ações e providências necessárias, entre o final dos jogos olímpicos e o início dos jogos paraolímpicos, para demais adaptações de acessibilidade da vila, bem como substituição da identidade visual. Além da reposição de chaves dos apartamentos e demais áreas, perdidas pelos residentes do período olímpico, e também a reposição dos estoques gerais de manutenção e outros suprimentos.

Os serviços operacionais dizem respeito a todo o suporte para conforto e segurança a todos os residentes e visitantes da Vila, além dos 13.000 trabalhadores, entre colaboradores efetivos, voluntários, terceiros e demais parceiros responsáveis pelos diversos serviços funcionando 24 horas por dia durante os jogos. De modo geral, entre as 13 mil pessoas que trabalharam na vila, foram 10 mil terceiros (contratados para serviços como manutenção, segurança e limpeza dos quartos), 2.500 voluntários e 500 funcionários efetivos do Comitê Organizador.

Foi definido que os serviços deveriam ter como base padrões hoteleiros, respeitando as limitações, exigências específicas e premissas inerentes às peculiaridades de uma Vila Olímpica. A ideia foi ter a primeira Vila da história em que os Atletas pusessem se sentir ao máximo como se estivessem em sua própria casa, apesar dos rigorosos procedimentos de segurança estabelecidos.



1- Operações de Facilities

As operações de facilities dizem respeito aos serviços prestados de forma direta pelas equipes efetivas e equipes terceirizadas, desde os recebimentos das áreas e condomínios, até a sua completa devolução, obviamente passando por todo período dos jogos, a partir de solicitações encaminhadas pela central de atendimento telefônico do SOC (Support Operations Center). Em linhas gerais tratam-se de serviços de:

Manutenção: Serviços de manutenção preventiva e corretiva disponíveis e operacionais durante todo o período já citado, garantindo o funcionamento dos condomínios e estruturas temporárias. Basicamente: manutenção elétrica, gás, hidráulica, iluminação, FF&E, jardinagem, marcenaria, pintura, piscina, espelhos d'água e fontes, refrigeração, reparo civil, vidros, telefonia móvel, rede de dados e wi-fi, tv, telefonia fixa e móvel, substituição de equipamentos, serviços de chaveiro.

Guarda patrimonial: Guarda patrimonial contratada para os períodos sem cobertura pelas forças de segurança oficiais, ou seja, nos períodos entre o recebimento dos terrenos e condomínios e o fechamento do perímetro da Vila pelas forças de segurança oficiais e entre o final das operações das forças de segurança e a devolução para o consórcio dos terrenos e condomínios.

Após implantação de cerca de segurança e de varredura geral de todas as áreas por diversas especialistas de diferentes forças oficiais de segurança, a força nacional assumiu a vila estabelecendo perímetro de segurança, que perdurou até o final dos jogos paraolímpicos, quando a guarda patrimonial assumiu novamente a segurança do local.

Segurança às pessoas e ao empreendimento: Conforme Plano Integrado de Segurança, elaborado em conjunto com todas as forças oficiais, após diversas negociações, foram definidos todos os detalhes para operações integradas de prevenção e combate aos diversos riscos envolvidos, bem como suas respectivas respostas. O plano contempla diversas áreas de atuação desde situações de incêndio e pânico até ataques terroristas, com múltiplas possibilidades diferentes. Oficiais de todas as forças estiveram presentes 24 horas por dia, durante todo período de operação da Vila. Diversos exercícios de treinamento e simulações realizados antes do período operacional garantiram não somente o bom preparo das pessoas, mas

também todos os ajustes necessários no planejamento e procedimentos operacionais.

Segurança e Saúde do Trabalho: Políticas e processos estabelecidos para garantir a segurança dos milhares de colaboradores efetivos, terceiros e voluntários. Detalhes para fiscalização das atividades que garantiram chegarmos ao final dessa mega operação sem nenhum acidente grave na vila.

Plano de Segurança da Água: Elaborado e fiscalizado por empresa terceira especializada e reconhecida no mercado, tendo conhecimento das ações realizadas nos jogos anteriores (Londres), permitiu estabelecer plano detalhado e com melhorias com relação ao realizado anteriormente. Apesar do tamanho da vila e dos volumes de água envolvidos, um desafio de redes hidráulicas proporcionais a de uma pequena cidade, e potencial risco de contaminação por diversos motivos, todos os detalhes foram levantados e os riscos mitigados para água de consumo, aspiração e contato, incluído monitoramento da Legionella.





Índice

1. Informações da Vila dos Atletas	4
2. Informações da SETRI	5
3. Resumo Executivo	6
3.1. Fluxograma dos Sistemas de Água	6
3.2. Resumo das Atividades	8
4. Plano de Segurança da Água para Edificações	9
4.1. Plano de Monitoramento	32
4.1.1. Caracterização dos pontos de análise:	32
4.1.2. Plano de Monitoramento de Residual de Cloro	35
4.1.3. Cronograma de Monitoramento para Potabilidade (Simples Verificação)	36
4.1.4. Cronograma de Monitoramento para Cistos de Giárdia	38
4.1.5. Cronograma de Monitoramento para Bactéria <i>Legionella</i>	39
4.1.6. Cronograma de Monitoramento para Análise de Pseudomonas	40
4.1.7. Cronograma Geral de todas as análises e pontos amostrados	41
Apêndice A - O que é o Plano de Segurança da Água	43
A.1. Introdução	43
A.2. Metodologia HACCP para Avaliação de Risco	46
A.3. Conceitos	47
A.4. Riscos da Água	49
A.4.1. Consumo (Ingestão e Matéria Prima)	49
A.4.2. Consumo: normativas	51
A.4.3. Aspiração	52
A.4.4. Aspiração: normativas	56
A.4.5. Contato	57
A.4.6. Contato: normativas	57
A.5. Referências	58
Apêndice B - A Vila dos Atletas	60
B.1. Localização e Entorno	60
B.2. Perfil da População	62
B.3. Documentação	62
B.4. Análises Realizadas em Campo Durante a Visita	63
B.5. Reunião SETRI/Equipe da VIVANTE	68
B.6. Reunião SETRI/Sr Vivaldo Lima (Rio 2016)	70
B.7. Descrição dos Sistemas de Água	71
B.7.1. Sistema de Água Potável	73
B.7.2. Sistema de Água de Reuso (água cinza)	78
B.8. Descrição de Pontos de Consumo Relevantes	80
B.8.1. Sistema de Água Quente do Condomínio 2	80
B.8.2. Sistema de Água Quente dos demais Condomínios	82
B.8.3. Sistema de Incêndio	82
B.8.4. Apartamentos	83
B.8.5. Edículas no Parque	85
B.8.6. Irrigação dos Condomínios	86
B.8.7. Irrigação do parque	86



A.4.3. ASPIRAÇÃO

Os principais tipos de doenças e organismos patogênicos que podem ser encontrados na água com risco para aspiração estão ilustrados abaixo:

Quadro 3 - Vias de transmissão por aspiração das doenças de risco biológico

Aspiração	Perigos Microbiológicos	
		<i>Legionella pneumophila</i>
		<i>Mycobacteria</i>
		<i>Diversos vírus</i>

Os riscos para a aspiração em sistemas de água são muito mais comuns do que comumente avaliados. Diversos são os riscos químicos e principalmente microbiológicos que podem causar danos ou desenvolver infecções no sistema respiratório e que são transmitidos por pequenas partículas de água (pequenas o suficiente para serem inaladas sem que se perceba). Os riscos de água para a segurança da água foram historicamente centralizados nas discussões sobre os perigos provenientes da ingestão da água e, portanto, nos males que se pode ocasionar a partir do sistema digestório. Todo o corpo legal de controle de qualidade da água e os padrões estabelecidos e conhecidos como padrões de potabilidade focam nos males provenientes pelo consumo humano direto, ou seja, a água destinada para ingestão, preparo de alimentos e uso na higiene pessoal. Entretanto, a água em diversos outros tipos de uso também representa riscos à saúde sem que se destinem ao consumo humano direto tal como sistemas de resfriamento, de irrigação entre diversos outros.

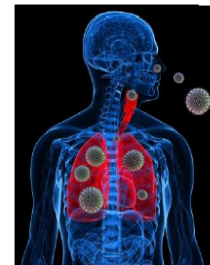


Imagem 2 - Ilustração de contaminantes por meio de aspiração de gotículas de água

O que podemos ver é que se a água não possui características latentes de perigo à saúde, tal como altas concentrações de produtos químicos nocivos, altas temperaturas, etc, não se destacam enquanto perigos às pessoas que tenham contato direto ou indireto com ela. Contudo, com o tempo foi-se alertando pela comunidade médica os riscos da água, no que tange a respiração, em que a contaminação do organismo por microrganismos pode ocorrer pelo contato com gotículas de água tão pequenas que não são nem mesmo visíveis, e mais, por serem tão pequenas e leves, podem ficar em suspensão no ar e contaminar pessoas a mais de 3 km de distância.

Logística: Sob a gerencia da Vila, porém desempenhada por terceiros, responsável pelas montagens de todo o FF&E durante a pré abertura da vila, por substituição de itens com defeito, pela entrega de itens especiais solicitados pelas delegações, além de toda logística de movimentação de cargas dentro da vila. Nesse desafio de números gigantes, foram mais de 600 mil itens instalados, de camas, chuveiros e armários a luminárias, cortinas e roteadores de wi-fi. envolvendo diversas empresas e centenas de pessoas.

A montagem foi em etapas. Primeiro, a instalação de proteção dos pisos, paredes e elevadores, depois os aparelhos de ar-condicionado, luminárias, mobília, espelhos e assim por diante. Por último, os itens de tecnologia. Parte do material foi comprada ou alugada por meio de licitações, ou fornecida por patrocinadores.

Apartamentos Main Dates



Setor	Evento	Local	Período	Horário	Local	Período	Horário	Local	Período	Horário	Local	Período	Horário
1	Abertura	Estádio Nacional	05/08/16	20h00	Estádio Nacional	05/08/16	20h00	Estádio Nacional	05/08/16	20h00	Estádio Nacional	05/08/16	20h00
2	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
3	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
4	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
5	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
6	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
7	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00
8	Final	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00	Estádio Nacional	06/08/16	20h00

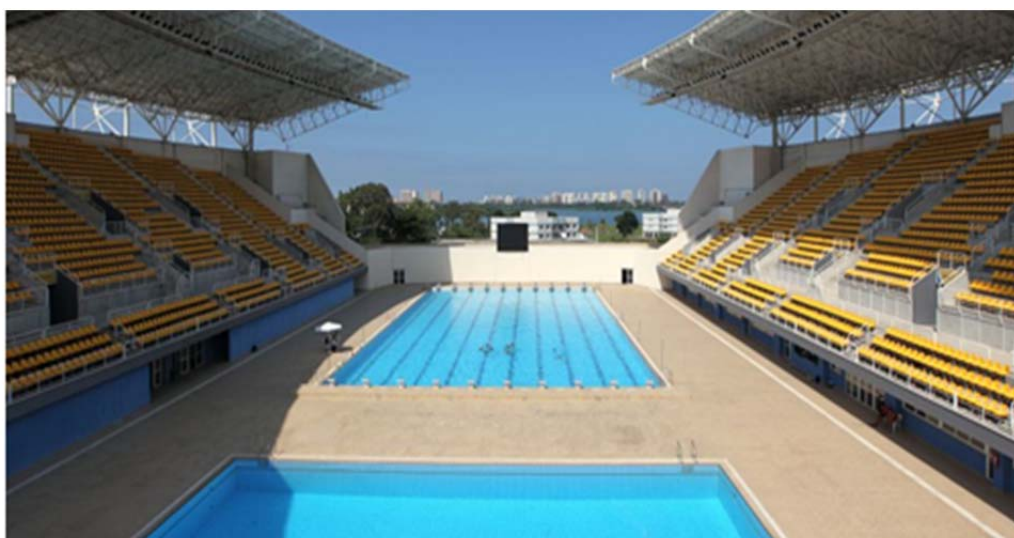
Toda a operação de montagem levou em conta as diferentes plantas dos prédios, assim como dos apartamentos, de dois, três e quatro quartos, que medem de 77 a 230 metros quadrados. São 11.152 quartos, onde foram montadas nada menos que 19 mil camas e 10.650 armários. Foram 120.580 toalhas, 70.200 lençóis e 19 mil edredons, lavados por empresa fora da vila. Na sala de cada apartamento: uma mesa de centro, um sofá e um pufe. Nas cozinhas, nada de geladeiras, estas foram substituídas por máquinas de bebidas gratuitas nos térreos dos prédios.

Os edifícios receberam ainda estações de produção de gelo e, no térreo, salas de TV, computadores e impressoras, além de uma espécie de recepção com concierges para atender às necessidades dos atletas.



Por dentro. Quarto já mobiliado na vila: apartamentos têm diferentes plantas, com 77 a 230 metros quadrados - **Divulgação / Co-Rio2016 / Divulgação/Comitê Organizador.**

Limpeza e Remoção de Lixo: Contratação de terceiros para limpeza e remoção de grandes volumes, nas áreas comuns e de circulação geral. Housekeeping responsável pelos apartamentos e parte interna dos prédios. Padrões hoteleiros estabelecidos, porém com algumas características próprias, considerando requerimentos e especificidades próprias das regras e políticas definidas pelo COI e pelo CPI para as delegações e convidados. Um mix de processos e procedimentos inédito nos jogos.



38 mil fronhas que juntas cobririam o piso de 10 piscinas olímpicas



650 mil rolos de papel higiênico que juntos cobririam o piso de 1560 piscinas olímpicas (19,5 km de extensão)



Transporte Interno e Externo

Só no dia da cerimônia de abertura olímpica, em 5 de agosto, 300 ônibus partiram da vila para o Maracanã, local da festa, em comboios que não poderiam atrasar. Maior operação de transporte já ocorrida no Brasil, claro, demandou atenção redobrada e extremos planejamento em conjunto com órgãos públicos. Outro dia crucial foi o posterior à cerimônia de encerramento, 22 de agosto, e também o seguinte, tanto que, para aliviar o fluxo de saída do Rio de Janeiro nos aeroportos, negociamos com as principais companhias aéreas e o check-in remoto das delegações foi realizado por elas na própria vila.

Dentro da Vila, pra quem não quis andar a pé, poderia utilizar uma linha de ônibus exclusiva que circulou 24 horas por dia pelas áreas internas entre os condomínios e áreas de serviços (Shuttle Service).

2- Central de Serviços de Facilities (FSC)

A FSC foi o ponto central na Vila Olímpica para o gerenciamento de toda operação dos diversos serviços, logística, tecnologia, manutenção das instalações, jardins, serviços de custódia e infraestrutura de recebimento de solicitações, respostas e ações.

Montados em estruturas físicas distintas e distribuídas em diferentes locais na Vila, o desmembramento das funções e serviços de Facilities (ex: Clean & Waste, Tecnologia, Logística, e os depósitos (warehouse), foi importante para agilizar o desempenho das suas funções.



No entanto, é importante ressaltar que, embora com separação física, mantivemos todos orientados através de operação coordenada partindo da estrutura central do FSC, viabilizando a operação integrada da Vila.

Esta centralização permitiu também garantir os registros e o controle geral das ações. Dentro da estrutura central do FSC estava o SOC, unidade central de comunicação com as demais estruturas de Facilities e também com as outras áreas funcionais da Vila.

3- Centro de Operações de Suporte (SOC)

O SOC abrigou a central de atendimento telefônico de facilities, com a responsabilidade principal gerenciar as solicitações, respostas e ações relacionadas à prestação de serviços de suporte às operações da Vila Olímpica. Para isso foi montado um “call center” com software de atendimento e acompanhamento de solicitações desenvolvido internamente pela área de tecnologia do comitê, atendendo as nossas especificações, exclusivamente para esta atividade.

O SOC tinha função de integrador, encaminhando solicitações a várias equipes de suporte diferentes, independentemente da existência de subordinação operacional. Outra função importante do SOC foi o gerenciamento das chaves de todas as instalações da Vila Olímpica.

Também o SOC foi responsável pelas vistorias de check in e check out de todas as delegações, olímpicas e paralímpicas, importantíssimo para permitir as cobranças pelos danos ao patrimônio causados por atletas ou demais membros das delegações.

Finalmente, garantida a entrega da infraestrutura e os serviços operacionais, restou garantir, após os jogos e após toda desmobilização, a última etapa: O Retrofit - Os apartamentos que sofreram alterações em seus projetos originais a fim de atender aos requisitos olímpicos e paralímpicos, precisam de obras de retrofit, de forma que retornem à configuração original (modo legado) antes da efetiva devolução à construtora.

O Planejamento foi perfeito? Claro que não. Tivemos falhas? Claro que sim. Mas essa é outra história...

Mas os critérios de sucesso estabelecidos foram cumpridos? Sim! O resultado final esperado foi alcançado? Foi, ah se foi!!!!.... Mas esses reconhecimentos também ficam pra uma outra história!...



♥ 96 curtidas

craigs_adventure Highly impressed by the Paralympic Village
#ParalympicVillage #PLV
#Rio2016Paralymphics #ParalympicGames
#AdventureIsOutThere #southamerica
#paralympic #paralympicadventure



♥ 25 curtidas

fgaruffe Sobre ontem, sem filtro. A vila também é maravilhosa a noite.
#vilaparalimpica #vila #paralympicvillage
#village #rj #rio2016 #021 #tabletennis
#gamestime #ttteam



Eng. Vivaldo Lima, PMP.

Gerente de Projetos e Facilities da Vila Olímpica e Paralímpica Rio 2016

Email: eng.vivaldolima@gmail.com

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/vivaldo-lima-pmp-33b79024>

