

## Fatores Críticos de Sucesso para a Realização de Projetos Colaborativos<sup>1</sup>

Luana Norões SILVEIRA<sup>2</sup>

Davi de Castro ROCHA<sup>3</sup>

Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza, CE

### RESUMO

Os avanços tecnológicos e a globalização provocam mudanças no comportamento das pessoas e fornecem mais tempo, meios, motivações e oportunidades para que a sociedade se conecte, assim, projetos colaborativos emergem todos os dias multiplicando conhecimento e mudando a nossa forma de produzir. Esse trabalho propõe estudar os Fatores Críticos de Sucesso para que esses projetos ganhem escala global e tenham real poder de impacto. Para isso, foram estudados diversos autores nas áreas de Colaboração, Gestão de Projetos e Marketing Global que serviram como base na definição dos Fatores Críticos de Sucesso a serem avaliados no estudo de caso do programa TEDx, uma série de eventos que busca disseminar ideias com alto potencial de impacto organizados voluntariamente por equipes espalhadas pelo mundo inteiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** fatores críticos de sucesso; gestão de projetos; TEDx; marketing global.

### INTRODUÇÃO

Para Kotler e Armstrong (2007), o mundo está muito menor após os avanços tecnológicos vividos pela sociedade e por isso quase toda empresa independente do seu tamanho acaba por lidar com questões de marketing internacional. As barreiras entre o global e o local estão cada vez menores e, assim, a concorrência pelo espaço das marcas na vida e na mente das pessoas é constante e incessante, uma competição não só pela escolha final do consumidor mas pelo posicionamento de organizações, produtos e serviços no mercado.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Estudos Interdisciplinares da Comunicação, da Intercom Júnior – XI Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Orientador do trabalho. Professor Mestre do Curso de Publicidade da FA7, email: [davidecastrorocha@gmail.com](mailto:davidecastrorocha@gmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 6º. semestre do Curso de Jornalismo da ECA-USP, email: [maria.santo@gmail.com](mailto:maria.santo@gmail.com)

Paradoxalmente, apesar da necessidade de expansão vivida por muitas empresas, essa estratégia traz consigo uma amplitude de riscos, podendo enfrentar, segundo Kotler e Armstrong (2007), governos, moedas instáveis, políticas restritivas e grandes barreiras comerciais além de dilemas sociais como a corrupção.

Neste cenário, marcas com o objetivo de atingir o mercado global enfrentam o desafio de um cenário mais complexo (GARCIA, 2012). Além de promover o seu posicionamento, é preciso inovar em suas estruturas internas, dialogando com o seu consumidor e procurando novos meios para se adaptar às transformações da sociedade mundial e aos novos comportamentos do consumidor. Essa ideia, é trazida por Garcia (2012), de que o presente “ecossistema de mercado” está cada vez mais hiperconectado, instável e as empresas precisam da inovação para se adaptar a essa realidade.

Com esse trabalho, buscamos entender como uma organização pode utilizar projetos colaborativos para atingir o mercado global, mapeando os seus fatores críticos de sucesso (FCSs) organizacionais, para isso foi escolhido o estudo do ciclo global de eventos TEDx, um programa derivado das conferências TED, uma plataforma *online* e *offline* de partilha de ideias com potencial de transformação social, tecnológico, científico ou artístico criado pela organização sem fins lucrativos, Fundação Sapling, em 1990, no Vale do Silício, Estados Unidos.<sup>4</sup>

A relevância acadêmica da presente pesquisa apresenta-se pela escassez de estudos realizados sobre o objeto e o tema escolhidos que trazem em si novas abordagens sobre a comunicação interna das organizações e a gestão de projetos colaborativos, temas que demandam mais produção de conhecimento e debates para a evolução das organizações sociais.

## **FCS DE GESTÃO DE PROJETOS COLABORATIVOS EM ÂMBITO GLOBAL**

Mattessich, Murray-Close e Monsey em um estudo realizado em 1986 que originou o livro “Collaboration. What makes it work?” formulam uma lista de vinte fatores críticos de sucesso agrupados em seis categorias:

a) Ambiente: Histórico de colaboração ou cooperação na comunidade, Grupo colaborativo reconhecido como liderança da comunidade, Clima político e social favoráveis;

---

<sup>4</sup> Informações retiradas do *website* do TED. [www.ted.com](http://www.ted.com) às 18:26 do dia 16 de março de 2015

- b) Equipe: Respeito mútuo, entendimento e confiança, Representantes das diversas áreas de interesse, Os membros veem o benefício da colaboração, Capacidade de comprometimento;
- c) Comunicação: Comunicação aberta e frequente, Estabelecimento de relacionamentos informais e canais de comunicação;
- d) Estrutura e Processos: Os membros sentem-se donos dos processos e dos resultados, Cada organização parceira tem participação em diferentes níveis de gestão, Flexibilidade, Desenvolvimento de papeis e políticas claras, Adaptação, Velocidade apropriada de desenvolvimento;
- e) Propósito: Objetivos concretos e alcançáveis, Visão comum, Propósito único;
- f) Recursos: Dinheiro, pessoas, materiais e tempo suficientes, Liderança capacitada.

Apesar de ampla e abrangente a lista de Monsey et al (2001) não demonstra como um projeto colaborativo pode atingir uma escala global. Benkler e Nissenbaum<sup>5</sup> (2006) ao estudarem projetos colaborativos com participação massiva dizem que esses devem possuir uma estrutura modular, de baixo custo, com poder de integração do conteúdo e com normas sociais claras, que permita diversos níveis de contribuição a partir da motivação de cada participante. Tais fatores foram adicionados à lista analisada pela presente pesquisa.

Ao investigar a literatura sobre gestão de projetos entendemos o que diferencia um projeto de uma atividade corriqueira e o seu caráter temporário com datas de início e fim definidas e acabam quando seus resultados planejados são atingidos ou quando não são mais necessários e o seu teor inovador ao viabilizar serviços e produtos que antes não existiam (HELDMAN, 2009). Através do PMI (2013), instituto reconhecido na pesquisa e certificação em gestão de projetos, conseguimos reunir alguns FCSs para a realização de projetos que não foram contempladas pela literatura sobre colaboração são eles: Gerenciamento da Qualidade; Gerenciamento dos Riscos; Integração; Planejamento e Escopo (PMI, 2013).

Outra área de conhecimento estudada foi a de marketing global para possibilitar o entendimento dos FCSs para uma organização atingir diferentes mercados, culturas e coordenar operações em centenas de países.

---

<sup>5</sup> Conteúdo retirado do paper **Commons-based Peer Production and Virtue** de Yochai Benkler e Helen Nissenbaum publicado em 2006 na revista: *The Journal of Political Philosophy*: Volume 14, Número 4, p. 394–419.

Kotabe e Helsen (2000) apresentam as diferenças entre Marketing Internacional, Multinacional e Global. Para os autores o Marketing Global compõe uma estratégia única para a atuação em todos os mercados pretendidos, diferentemente do Marketing Internacional que sempre que necessário adapta sua estratégia ao novo mercado em que atua e do Multinacional que apesar de ganhos com a escala da produção ainda fragmenta e regionaliza suas estratégias. “A empresa global vê o mundo como um mercado único” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 490). A partir dessa perspectiva reunimos os seguintes fatores:

- i) Posicionamento Global (Kotler e Armstrong, 2007)
- ii) Alianças estratégicas globais (Kotler e Armstrong, 2007)
- iii) Aproveitamento de recursos entre as subsidiárias (Kotabe e Helsen, 2000)
- iv) Práticas locais desenvolvem a organização global (Kotabe e Helsen, 2000)

Tais fatores ajudam a explicar como uma organização consegue ampliar seu posicionamento e suas operações no mercado mundial e superar as barreiras inerentes à entrada em um novo mercado.

## **METODOLOGIA**

Segundo seus objetivos essa pesquisa se classifica como **descritiva**. Cervo e Bervian (2003) apontam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fenômenos sem a necessidade de manipulá-los. Esse tipo de pesquisa é utilizada principalmente pelas ciências humanas e aborda problemas que merecem ser estudados (CERVO e BERVIAN, 2003). Para Gil (2010) uma pesquisa descritiva, ainda, visa descobrir a relação entre variáveis e a natureza dessa relação.

A abordagem da pesquisa é **qualitativa**, pois visa uma compreensão mais profunda de situações complexas através de análises subjetivas de variáveis desconhecidas (DE SORDI, 2013). A escolha dessa abordagem de pesquisa é justificada pela problemática ser melhor resolvida pela análise das opiniões dos organizadores que darão uma perspectiva detalhada e pragmática dos fatores estudados.

O delineamento da pesquisa foi classificado como **estudo de caso**, definido por Gil (2010) como “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Gil (2010) também comenta sobre o fato de que atualmente o estudo de caso é o método mais adequado para a investigação

de um fenômeno contemporâneo dentro de seu real contexto. Para Severino (2007), o objeto escolhido deve representar um conjunto de casos análogos e deve haver rigor na coleta, registro e análise dos dados.

Este trabalho de pesquisa fez uso dos seguintes instrumentos: revisão bibliográfica para a listagem dos FCSs presentes na literatura sobre colaboração, gestão de projetos e marketing global, entrevista ao João Victor Paiva (organizador licenciado do TEDx Fotraleza) e análise de documentos<sup>6</sup>.

Como unidade de análise escolhemos o TEDx, programa criado para gerar experiências como as do TED Conference<sup>7</sup> em comunidades, para espalhar ideias e conectar pessoas e organizações para o desenvolvimento local. Sua organização acontece de forma independente através de licenças gratuitas oferecidas pelo TED.

Os TEDx podem ser organizados por comunidades (ex: TEDxRioDeJaneiro), por organizações como universidades (ex: TEDxYale) e ONGs (ex: TEDxAshoka, organização de incentivo ao empreendedorismo social) ou por temas como fizeram o TEDxWoman apenas com temáticas de desenvolvimento de gênero e o TEDxNasa apenas para discutir questões espaciais.

Os dados apresentados pela revista Forbes<sup>8</sup> (2012) mostram a dimensão que o TEDx atingiu entre os anos de 2009 e 2012: 4300 eventos; 133 países; 1200 cidades; 16.500 palestras (apenas 168 delas foram inseridas na plataforma ted.com); 122 milhões de visualizações das palestras online.

## ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da coleta de dados utilizamos a relação de fatores críticos de sucesso colhidos na revisão bibliográfica proposta pela pesquisa, o Quadro 3 apresenta tais FCSs divididos nos âmbitos propostos por Monsey et al (2001), acrescidos do âmbito de Marketing Global, e apresenta as evidências colhidas.

### Quadro 3 – Evidências da presença dos FCSs na organização do TEDx

<sup>6</sup> Principal fonte de dados foi o site do TED que disponibiliza todo um manual de organização do TEDx

<sup>7</sup> O TED é uma organização sem fins lucrativos criada em 1984 com a missão de espalhar ideias através de palestras curtas, sempre com menos de 18 minutos e se tornou, durante os seus 30 anos de existência, uma plataforma de colaboração e construção de conhecimento.

<sup>8</sup> Dados retirado do *website* <http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2012/06/19/heres-why-ted-and-tedx-are-so-incredibly-appealing-infographic/> acesso em 16/03/2015 às 23:46

FCSs Organizacionais	Evidências no Estudo de Caso do TEDx
Cada organização parceira tem participação em diferentes níveis de gestão (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> A equipe internacional e as equipes locais possuem reponsabilidades estratégicas, táticas e operacionais.
Desenvolvimento de papeis e políticas claras (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> O website do TED apresenta um guia com todas as regras e responsabilidades de um organizador licenciado.
Velocidade apropriada de desenvolvimento (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> Existem parâmetros e limites de escopo e crescimento de cada evento.
Estrutura Modular e Granular (BENKLER; NISSEMBAUM, 2006)	<b>Presente.</b> Existem várias formas de contribuição dentro do programa TEDx.
Gerenciamento da Qualidade e Riscos (PMI, 2013)	<b>Presente.</b> Através do sistema de concessão e renovação de licenças a organização garante a qualidade e a gestão de riscos.
Integração (PMI, 2013)	<b>Presente.</b> A plataforma TED.com integra o melhor conteúdo gerado pelos eventos locais.
Planejamento e Escopo (PMI, 2013)	<b>Presente.</b> O escopo é único e definido pela organização global. Existe um vasto material de apoio ao planejamento dos eventos locais.
Comunicação aberta e frequente (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> Os meios de contato com a equipe global estão disponíveis e existe uma plataforma de comunicação entre a rede o TEDHub.
Estabelecimento de relacionamentos informais e canais de comunicação (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> Existem conferências nacionais e internacionais de estímulo à integração e desenvolvimento da rede de organizadores.
Objetivos concretos e alcançáveis (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> O primeiro evento é limitado à um público pequeno de 100 pessoas com arrecadação financeira também limitada.
Visão Comum e Propósito Único ((MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> O reforço do posicionamento do TED é constante em todos os seus materiais.
Dinheiro, pessoas, materiais e tempo suficientes (MONSEY <i>et al.</i> , 2001)	<b>Presente.</b> No material de apoio é sugerido um organograma ideal além de direcionamentos para o orçamento e materiais necessários.
Liderança capacitada (MONSEY <i>et</i>	<b>Presente.</b> O processo de concessão de licenças

<i>al.</i> , 2001)	verifica a capacidade e conhecimento de gestão dos organizadores.
Posicionamento Global (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)	<b>Presente.</b> Existem regras de utilização da marca claras.
- Alianças estratégicas globais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)	<b>Presente.</b> O site do TED.com exibe uma lista com mais de cinquenta empresas globais parceiras.
- Aproveitamento de recursos entre as subsidiárias (KOTABE; HELSEN, 2000)	<b>Presente.</b> Existe uma plataforma <i>on-line</i> de partilha de conhecimento e material o (TEDHub).
- Práticas locais desenvolvem a organização global (KOTABE; HELSEN, 2000)	<b>Presente.</b> Através do relatório de fechamento dos eventos o TED reúne as informações necessárias para o aprimoramento do programa.

A seguir comentaremos cada FCS estudado de acordo com as ideias dos autores e as evidências encontradas nos dados coletados.

#### Cada organização parceira tem participação em diferentes níveis de gestão

Existem posições e cargos estratégicos, táticos e operacionais ligados ao programa TEDx tanto em nível global quanto local. Para que haja um relacionamento colaborativo, todas as organizações participantes do projeto devem tomar decisões nos três níveis (MONSEY et al, 2001), isso acontece através de atribuição clara de responsabilidades e comunicação constante entre as equipes locais e a equipe global.

#### Desenvolvimento de papéis e políticas claras

O *website* do TED tem uma seção “Before you start” (Antes de começar) que apresenta todas as regras e condições para a organização de um evento com a marca TEDx para garantir que, mesmo antes de a pessoa se candidatar a uma licença, ela saiba das políticas da organização, o que esperar dela, e conheça os papéis de um organizador local. Para Monsey *et al.* (2001), papéis e políticas claras tem papel fundamental na redução de conflitos entre os colaboradores.

### Velocidade apropriada de desenvolvimento

O TEDx possui regras de número de público nos eventos e de arrecadação financeira que limitam o crescimento dos eventos. Segundo o João Victor Paiva, essas regras são flexíveis de acordo com o histórico de sucesso dos eventos, pois como expõe Monsey *et al.* (2001), existe uma necessidade de “renovação dos valores” e perspectiva de novos aprendizados para que uma parceria colaborativa mantenha seus participantes envolvidos em novos projetos.

Tais regras ajudam a criar objetivos concretos, fazem a rede de eventos crescer de forma coesa e evitam que interesses financeiros dos organizadores se sobreponham à missão da organização.

### Estrutura Modular e Granular

Esse FCS se refere a uma estrutura que possibilita diversos tipos de contribuição e que se adapte a diferentes realidades ambientais e culturais (BENKLER; NISSENBAUM, 2006).

O TEDx se preocupa com isso a partir do momento que disponibiliza diferentes licenças para eventos, com diferentes níveis de complexidade.

Na seção “Tipos de Eventos”, são apresentados dez tipos de eventos TEDx que diferem pelos temas das palestras, pela forma que o conteúdo é passado (apresentações ao vivo, debates ou vídeos) ou pelo local do evento (Universidades, empresas, ONGs, entre outros).

### Gerenciamento da qualidade e dos riscos

O TED gerencia a qualidade e os riscos do programa TEDx principalmente por intermédio do sistema de licenças. O licenciado passa por um processo de seleção que garante sua licença por apenas 1 ano (e uma edição do evento), e a renovação dessa licença depende do cumprimento das regras por parte do licenciado.

Regras bem definidas nas diversas áreas do projeto (regras gerais, de *branding*, licenciamento, conteúdo, palestrantes, patrocínios, *website*, redes sociais, relações públicas e imprensa, fotografia, vídeo e transmissão do evento na *web*) são ferramentas

importantes no controle da qualidade e dos riscos como recomenda o PMI (2013), ao dizer que tais regras e políticas apoiam a constante melhora da qualidade e que os requerimentos e objetivos do projeto sejam alcançados.

Nas atividades de pós-evento, é onde existem os meios de controle e de arrecadação de informação dos eventos locais para o TED. Por meio do “formulário de fechamento” o organizador fornece as informações necessárias para a renovação da licença. São dezoito questões que, além de avaliar a experiência do organizador, ajudam na integração do conteúdo de todos os eventos.

### Integração

Pelo conceito de Integração como coesão das diversas áreas do projeto/programa e a garantia de que tudo está alinhado e sendo desenvolvido em conjunto (PMI, 2013), o TED implementa esforços tanto em nível interno – existe uma área dentro da equipe global focada em integração entre os departamentos da equipe – quanto à integração do desenvolvimento dos eventos locais – por intermédio do sistema de formulários e renovação de licença.

No conceito de Benkler e Nissenbaum (2006), de integração de conteúdo produzido pela rede de colaboradores, os esforços são focados na captação, edição e publicação dos vídeos dos eventos. Todos os eventos devem ser filmados de forma integral e a seguir colocados no canal do TEDx no Youtube. As melhores palestras são selecionadas para a plataforma do TED.com.

### Planejamento e Escopo

Dentro da seção “What is a TEDx event?” (O que é um evento TEDx?), encontra-se a definição do escopo do evento:

A suite of short, carefully prepared talks, demonstrations and performances that are idea-focused, and cover a wide range of subjects to foster learning, inspiration and wonder – and provoke conversations that matter.<sup>9</sup> (TED, 2015, *online*)

---

<sup>9</sup> “Uma reunião de palestras, demonstrações e performances curtas e bem preparadas com foco na ideia e abrangem uma enorme variedade de temas para fomentar aprendizado, inspiração e imaginação – e provocar conversas que importam”. Disponível em: <<https://www.ted.com/participate/organize-a-local-tedx-event/before-you-start/what-is-a-tedx-event>>. Acesso em: 17 de maio de 2015.

No conteúdo dessa página, fica bem claro o enfoque na diversidade do conteúdo dos eventos e no protagonismo da comunidade sem espaço para conteúdo comercial, religioso ou político. Mais concretamente, as regras dizem que cada palestra não pode passar dos 18 minutos e pelo menos 25% do evento tem que ser preenchido com vídeos da plataforma TED.com.

Quanto ao planejamento, o organizador encontra conteúdo de apoio para a criação do seu planejamento local na seção “Planning your event” (Planejando o seu evento) em que pode fazer o *download* do “TEDx Organizers Manual”<sup>10</sup>.

### Comunicação aberta e frequente

Monsey *et al.* (2001) assevera que estabelecer canais específicos e pessoas responsáveis por gerenciar a comunicação interna é necessário para o sucesso de projetos colaborativos. O TED disponibiliza na seção de suporte do *website* todos os contatos da diretoria global do TEDx e em que temas cada um pode ajudar o organizador.

João Victor Paiva afirmou na entrevista que a comunicação com os responsáveis globais é muito fácil e rápida, qualquer dúvida é facilmente sanada por e-mail ou pelo programa de comunicação *online* Skype.

### Relacionamentos informais e canais de comunicação

O TEDx estimula a conexão entre os organizadores dos diversos eventos, os quais investem em criar um senso de comunidade entre os membros e fazem isso por três estratégias:

a) **TEDx Hub**: uma plataforma *online* de partilha de conhecimento, arquivos, fotos, e formação de *network* entre os organizadores do TEDx do mundo inteiro.

b) **Conferências e encontros *online* entre os organizadores**: são encontros *online* dentro da plataforma do TEDx Hub.

c) **Programação exclusiva para organizadores do TEDx antes de conferências TED**: organizadores do TEDx são convidados para participar das conferências TED e participam de uma agenda prévia.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <[http://storage.ted.com/tedx/manuals/TEDxManual.pdf?utm\\_content=awesm-publisher&utm\\_source=direct-on.ted.com&utm\\_medium=on.ted.com-copy&utm\\_campaign=>](http://storage.ted.com/tedx/manuals/TEDxManual.pdf?utm_content=awesm-publisher&utm_source=direct-on.ted.com&utm_medium=on.ted.com-copy&utm_campaign=>)>. Acesso em: 17 de maio de 2015.

O TEDx exemplifica a teoria de Benkler e Nissenbaum (2006) de que projetos colaborativos se utilizam de ferramentas e motivações sociais para engajar e coordenar as ações dos participantes.

### Objetivos concretos e alcançáveis

As estratégias ligadas ao FCS “velocidade apropriada de desenvolvimento” também se aplicam nesse caso, uma vez que, ao limitar o tamanho do evento (público e patrocínio), acabam por tornar os objetivos claros e alcançáveis tanto para quem está começando dentro do programa quanto para os que já têm um histórico mais extenso dentro da organização.

O TED também ajuda ao candidato a achar o tipo certo de evento para a sua realidade, moldando os objetivos para evitar os riscos que existem ao se definir metas destoantes das condições da equipe e do ambiente externo, que vão desde a desmotivação da equipe e, obviamente, do não atingimento dos objetivos (MONSEY *et al.*, 2001).

### Visão Comum e Propósito Único

Foram agrupados dois FCSs nessa análise (Visão Comum e Prósito Único) pelo fato de as estratégias serem equivalentes. Conseguiram-se identificar, em diversas áreas do *website*, mensagens de reforço ao posicionamento e aos valores da marca TED, no entanto, onde é colocado com maior ênfase e clareza, é dentro da seção “Responsabilidades do organizador”, um dos tópicos do texto coloca como responsabilidade do detentor da licença “celebrar e proteger a visão do TEDx”.

João Victor Paiva diz que a visão e o propósito em comum são os que traem pessoas para a equipe e os que as fazem ficar, além de ser o principal ponto de venda na hora da captação de recursos. Benkler e Nissenbaum (2006, p. 408) explicam esse efeito: “A colaboração, não meramente envolve os participantes oferecendo algo de valor, mas os participantes trabalham de forma colaborativa com outros para servir ou produzir algo de valor para todos.”

### Dinheiro, pessoas, materiais e tempo suficientes

Gestão dos recursos é necessária para a sustentabilidade do projeto (MONSEY *et al.*, 2001), com esse princípio, apesar de os recursos serem de total responsabilidade das equipes locais, o TED formulou algumas regras e recomendações para dar suporte à gestão de recursos da rede do TEDx.

a) **Dinheiro:** o TEDx não pode dar lucro aos seus organizadores. Assim, todo dinheiro arrecadado deve ser reinvestido no evento. Um evento com até 100 pessoas não pode arrecadar mais que \$10.000 em patrocínios; e com mais de 100 pessoas, não mais que \$20.000 por patrocinador.

b) **Pessoas:** a estrutura recomendada de uma equipe de um TEDx padrão é composta por nove pessoas com atividades a longo prazo e mais uma equipe voluntária para atividades no dia do evento.

c) **Tempo:** o TED recomenda que o processo de planejamento comece no mínimo três meses antes da data de realização do evento.

d) **Materiais:** O TED lista como principais custos de um evento TEDx: Local (incluindo comida e bebidas); Foto e vídeo (durante e depois do evento); Marketing; Gestão dos palestrantes; Administração; Experiência do público.

### Liderança Capacitada

O PMI (2013) defende que as características e a formação de equipes são muito variáveis, contudo, entre elas, existe uma constante que é o papel da Liderança. Correspondendo a essa ideia, as estratégias realizadas pelo TED em relação a esse FCS convergem para o processo de licenciamento de um novo organizador local.

Outras atividades como *workshops*, encontros (*online* e presenciais), conferências regionais e presença dos organizadores do TEDx nas conferências TED também são iniciativas identificadas para a capacitação das lideranças.

### Posicionamento Global

Toda a configuração de regras, políticas e escopo do programa se faz no sentido de criar uma identidade única e um posicionamento global, assim como definido por

Kotabe e Helsen (2000). Conseguiram-se delinear objetivamente as estratégias relacionadas a esse FCS na seção “*Branding + Promotion*” (Branding + Promoção).

Essa seção contém os guias de identidade visual e as regras de utilização de diversos canais como *website*, página no ted.com, redes sociais, imprensa e a promoção dos vídeos pós-evento.

### Alianças estratégicas globais

No seu *website*, o TED publicou uma lista com cinquenta parceiros globais como Nokia, PwC e Google, empresas com operações e distribuição mundial, comprovando a teoria de Kotler e Armstrong (2007).

O TED deixa aberta a possibilidade de um organizador de um TEDx local abordar tais parceiros, entretanto mediante aprovação do TED após o envio de um formulário de requerimento. Para João Victor, esses parceiros globais são empresas muito grandes e distantes, e não se vê o impacto da parceria em nível local.

### Aproveitamento de recursos entre as subsidiárias

Uma organização global deve possuir uma estrutura interna que permita a partilha de recursos para uma redução dos custos e ganho de eficiência (KOTABE; HELSEN, 2000). A maior evidência de aproveitamento de recursos entre as equipes locais foi identificada na plataforma TEDx Hub. Nessa plataforma, existe uma ferramenta em que os usuários podem fazer *upload* de arquivos por categorias. Tais arquivos auxiliam os organizadores desde o planejamento até a execução, por exemplo, encontram-se nessa plataforma planilhas de orçamento, relatórios de melhores práticas nas redes sociais, guias de voluntariado, entre outros.

### Práticas locais desenvolvem a organização global

Foram identificadas três principais ferramentas da coleta de melhores práticas dos eventos locais para desenvolvimento da organização global:

a) **Formulário de fechamento do evento:** formulário enviado pelo organizador licenciado com *feedbacks* após o evento.

b) **TEDx Hub:** plataforma *online* de partilha de conhecimento e conexão entre os organizadores dos eventos por todo o mundo.

c) **TEDx Incubator:** a rede de organizadores submete projetos para o desenvolvimento do programa e melhora da experiência dos organizadores. Todo ano são escolhidos novos projetos.

De acordo com os conceitos de Kotabe e Helsén (2000), tais ferramentas servem como canais de comunicação para troca de informação e conhecimento que se tornam a base do desenvolvimento do programa como um todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento dessa pesquisa, buscou-se entender quais os princípios para que projetos colaborativos sejam bem-sucedidos e ganhem escala global. Percebe-se que existe uma rede complexa de fatores ambientais e internos na gestão de grupos colaborativos, todavia, por meio do estudo de caso do TEDx, percebe-se que é possível trabalhar todos esses fatores de forma consistente e conjunta, inspirando colaboração em grandes escalas em nível global.

Os desafios no desenvolvimento do projeto podem ser resumidos na escassez de referencial teórico e outros trabalhos acadêmicos que pudessem servir de base, principalmente na literatura brasileira. Outro desafio enfrentado foi a grande quantidade de fatores estudados, obrigando a proceder a uma abordagem superficial dos tópicos.

Logo, entende-se que trabalhos de pesquisa futuros devem-se aprofundar no impacto de cada FCS, em métodos e técnicas para sua operacionalização e melhoria prática; desenvolver ferramentas de avaliação e de monitoramento dos FCSs nos projetos; e focar na disseminação em escala de tais projetos.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. SÃO PAULO: PRENTICE-HALL, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**. Guia para o exame oficial do PMI. 12ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12ªed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 9ªed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2010.

MANCINI, Euclides André. **A revolução das redes**: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à organização atual. Petrópolis: Vozes, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTESSICH, Paul W., MURRAY-CLOSE, Marta, MONSEY, Barbara R., **Collaboration**: What makes it work. 2ed. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 2001.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PMI. **A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 2013, 5ªed – Project Management Institute, Pensilvânia.

ROCKART, John F. **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. Harvard Business Review, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs/ar/1> Acesso em 04/05/2015 às 20:22

ROCKART, John F, BULLER, Christine V. **A Primer on Critical Success Factors**. Massachusetts Institute of Technology, 1981. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1> Acesso em 04/05/2015 às 20:26

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Tradução Celina Portocarrero. – Rio de Janeiro: Zahar, 2011.