

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

MÓDULO 3. UM EVENTO  
ESPORTIVO, MUITO MAIS QUE  
UMA PARTIDA



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

## 3.1 Um evento esportivo, muito mais que uma partida

Como já foi apresentado nos tópicos anteriores deste mesmo módulo, a organização de um evento esportivo significa muito mais do que organizar uma “simples” partida, supera em muito o próprio dia do jogo e o que vemos em uma transmissão oficial ou a partir de nossa poltrona no estádio.

Milhares de profissionais participam de um evento de grande porte, envolvidos e comprometidos em todos os detalhes, com o objetivo de oferecer o melhor serviço possível aos jogadores, técnicos, árbitros, público, fornecedores, patrocinadores, parceiros comerciais e a todos os clientes que são parte do processo, antes, durante ou depois do evento.

Inúmeras horas de trabalho durante a fase de planejamento e desenvolvimento são apostadas na entrega de um evento bem organizado e de qualidade, minimizando nossa margem de erro.

É fundamental criar relacionamentos sólidos que gerem confiança mútua. Você só vai perceber a importância de estar em contato com todas as pessoas das diferentes áreas operacionais de forma fluida e eficiente. Nesta área, a definição prévia de um plano de trabalho claro entre todas as partes é essencial para a concretização dos objetivos traçados.

**É fundamental construir processos compreensíveis e efetivos.**

É necessário conhecer todas as tarefas de cada área e ter informações bem organizadas para poder trabalhar estrategicamente, usar nossos recursos de forma eficiente, selecionar corretamente as prioridades e delegar diferentes tarefas e responsabilidades sobre as mesmas. Neste sentido, devemos levar em consideração os objetivos que perseguimos, o perfil do nosso público, o orçamento disponível, bem como qualquer informação que nos guie em direção aos nossos próximos passos.

- Trabalhe com estratégia
- Conte com bons fornecedores (geralmente "o barato sai caro", avaliar vários aspectos, preço, qualidade, prazos de entrega, referências de mercado, etc.)
- Elabore um cronograma de prazos e estabeleça mecanismos para monitorá-los.
- Mantenha um relacionamento saudável com sua equipe de trabalho.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- Invista em tecnologia e comunicação.
- Controle acessos de forma eficaz e conheça a fundo seus clientes
- Compartilhe conhecimento e treine sua equipe, transmita sua paixão pelo evento em cada um de seus momentos, cada tarefa é importante.
- Respeite o orçamento, faça um monitoramento exaustivo do mesmo.
- Selecione a data do evento com sabedoria e estratégia.
- Valorize seu tempo e não deixe as coisas para última hora.
- Escute e aprenda dos feedbacks, tanto de seus clientes como de seus colaboradores.

A partir do próximo módulo, mostraremos mais detalhes sobre a operação de cada uma das principais áreas envolvidas na organização de um evento esportivo. Saberemos detalhadamente tudo o que acontece "nos bastidores", enquanto o espectador está curtindo a prévia ou o próprio jogo, vendo as boas jogadas dos jogadores de futebol em campo e, mesmo depois, voltando feliz para casa pelo triunfo ou triste pela derrota da sua equipe.

**Atenção, vamos continuar explorando juntos essa fábrica de sonhos e de trabalho árduo que são os eventos!**

Figura 1



Fonte: elaboração própria

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 2



Fonte: elaboração própria

Figura 3



Fonte: elaboração própria

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 4



Fonte: elaboração própria

Figura 5



Fonte: elaboração própria

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

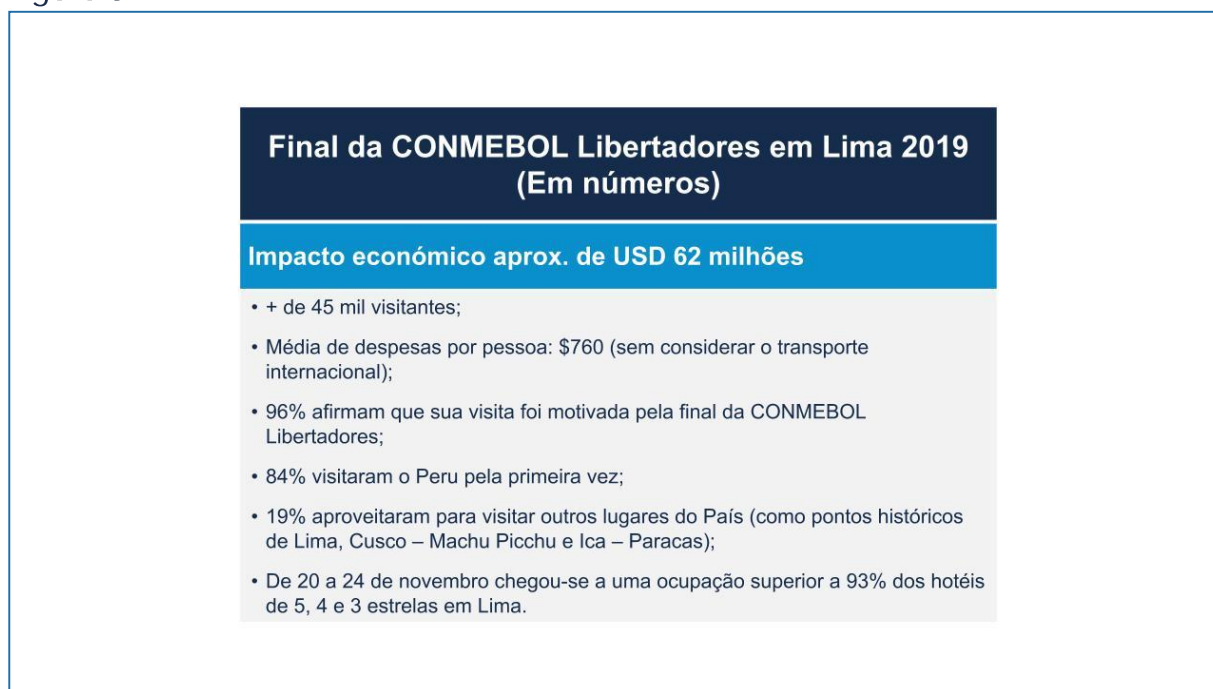
## Finais Únicas da CONMEBOL Libertadores 2019 – CONMEBOL Sul-Americana 2019

Nesta seção, os alunos poderão apreciar como complemento audiovisual, com a marca única que têm os torneios na América do Sul, a preparação, a sua gente e a particularidade dos fãs, bem como vários testemunhos exclusivos dos organizadores e das autoridades da CONMEBOL, os documentários das Finais Únicas da CONMEBOL Libertadores e Sul-Americana 2019.

A seguir, e como parte fundamental da nossa fase pós-evento, independentemente da magnitude do mesmo, é importante fazer uma análise estatística detalhada dos números obtidos, captar a realidade, partilhá-la também com todos os interessados, assim como internamente, para poder tomar decisões importantes voltadas aos nossos próximos eventos.

A título de exemplo prático, anexamos alguns dos números obtidos nas Finais Únicas da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana 2019.

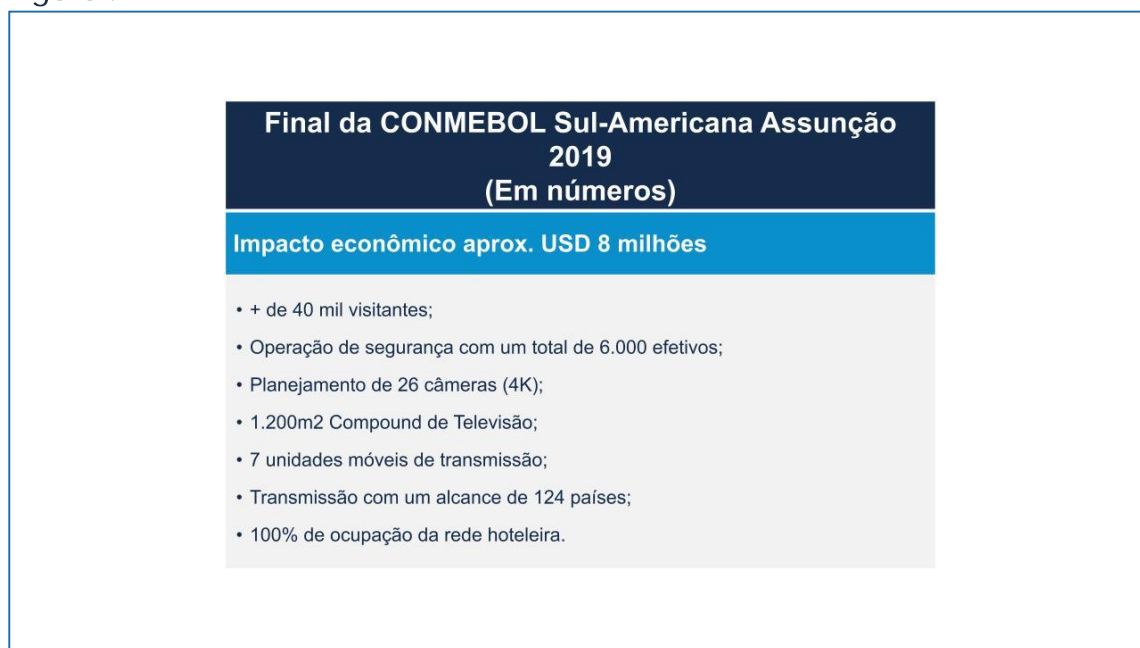
Figura 6



Fonte: elaboração própria

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 7



Fonte: elaboração própria

Para mais informações sobre nossos eventos, acesse os seguintes documentários que serão muito úteis:

- CONMEBOL SUL-AMERICANA 2019: <https://youtu.be/nRWoUbzvJS4>
- CONMEBOL LIBERTADORES 2019: <https://youtu.be/8WS852oYYJs>

## Responsabilidade Social e responsabilidade ambiental

### Responsabilidade Social

#### Evolução CONMEBOL

Os eventos esportivos têm se mostrado ferramentas exponenciais para trabalhar as questões de responsabilidade social nos últimos anos. Certamente, podemos usar os espaços desses eventos para desenvolver questões de conscientização e levantar causas que precisam de visibilidade.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

A CONMEBOL como instituição continental e tendo como membros as Federações/Confederações de cada um dos 10 países da América do Sul, tem fortalecido desde 2017 projetos de desenvolvimento e formação de atletas de base e profissionais, envolvidos em todas as atividades e torneios propostos pelo programa EVOLUÇÃO CONMEBOL.

Evolução CONMEBOL tem como objetivo promover o futebol com espírito de paz, compreensão e *fair play*, garantindo que não haja discriminação contra um indivíduo ou grupo de pessoas por razões políticas, de gênero, religião, raça, origem étnica, nacionalidade, orientação sexual ou qualquer outro motivo.

Todos os projetos desenvolvidos também levam em consideração os aspectos ambientais, utilizando os recursos de forma responsável e sempre avaliando como reduzir possíveis consequências ecológicas.

**1. O programa Evolução tem duas etapas principais:**

**2. A gestão esportiva: através da utilização dos seus fundos para a realização de competições destinadas ao desenvolvimento do futebol e a sua projeção futura.**

**3. A gestão social: através do investimento na formação e treinamento de treinadores, educando a nova geração de jogadores de futebol, inspirando e transformando a vida das pessoas que amam o futebol na América do Sul.**

Departamento de Desenvolvimento - CONMEBOL

A Diretoria de Desenvolvimento lançou em 2017 o Programa Evolução, por meio do qual, pela primeira vez na história da CONMEBOL, foi promovida uma estratégia inclusiva que busca potencializar as capacidades de todos os atores do futebol sul-americano, atuando no futuro das novas gerações, criando oportunidades, superando barreiras culturais para o desenvolvimento, crescimento e consolidação do futebol de base, futebol feminino, futsal e futebol de areia em todas as comunidades da América do Sul, inspirando a #AcreditarSempre.

O programa Evolução permite a alocação de contribuições financeiras da FIFA e da CONMEBOL para a assistência financeira e técnica das 10 Associações Membros da CONMEBOL, identificando suas necessidades, financiando e acompanhando projetos de capacitação, infraestrutura, competições, arbitragem, subvenções, governança e gestão esportiva.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 8



Fonte: elaboração própria

## Combate ao Racismo

FIFA, a principal federação de futebol, há muito entendeu a importância de proporcionar ações de responsabilidade social e ambiental nos regulamentos de seus torneios. A primeira resolução aprovada e incluída em seu código de conduta ocorreu em 1960 e abordou a questão da discriminação racial, condenando tais atos e, portanto, seguindo as manifestações contra o Apartheid que estavam surgindo gradualmente na África do Sul.

A discriminação racial ainda hoje está presente no âmbito do futebol e precisa ser tratada diariamente para que haja um entendimento comum onde é necessário exaltar a igualdade de raças e de gêneros no meio esportivo.

O racismo, a xenofobia e, em geral, a intolerância são formas de violência que não deveriam ter espaço na sociedade. O esporte tem como função promover valores como o respeito mútuo, a tolerância, o espírito esportivo e não a discriminação das pessoas.

## Igualdade de Gênero

A luta pela igualdade de gênero em direitos e oportunidades tem o esporte como uma de suas plataformas mais importantes e poderosas e o Comitê Olímpico Internacional (COI),

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

como líder do Movimento Olímpico, tornou-se um dos mais importantes aliados, nos últimos anos, em busca da maior equidade possível. Uma conquista muito importante nesta batalha foi nos Jogos Olímpicos da Juventude 2018 em Buenos Aires, onde, pela primeira vez, metade dos atletas eram mulheres.

## Um acampamento de futebol na Jordânia semeia amizade e união.

Para os refugiados sírios na Jordânia, a integração na sociedade jordaniana é repleta de desafios. Desconfiança e boatos obscurecem a percepção que um grupo tem do outro. Um projeto da ONU Mulheres organizou uma série de acampamentos de futebol para meninas adolescentes, onde meninas jordanianas e sírias cultivam amizade e união social.

Imagem: *ONU Mulheres/Christopher Herwig*

Figura 9



Fonte: ONU Mulheres, <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

No vídeo a seguir, você verá uma referência a esta situação na Jordânia: <https://youtu.be/M1AOd2SHicU>

Outro exemplo é o da ONU Mulheres na África do Sul, que busca mudar o jogo para as meninas. Veja o vídeo <https://youtu.be/X-Q0kIVhSt4>

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

No Paquistão, o futebol derrota os estereótipos de gênero.

Hajra Khan fez história quando, em 2014, se tornou a primeira jogadora de futebol do Paquistão a assinar um contrato para jogar no exterior na Liga Nacional Feminina das Maldivas. Não é um triunfo pequeno, em uma sociedade onde estereótipos de gênero e barreiras culturais impedem as meninas de participarem do futebol.

Imagem: *Atif Mansoor Kahn*

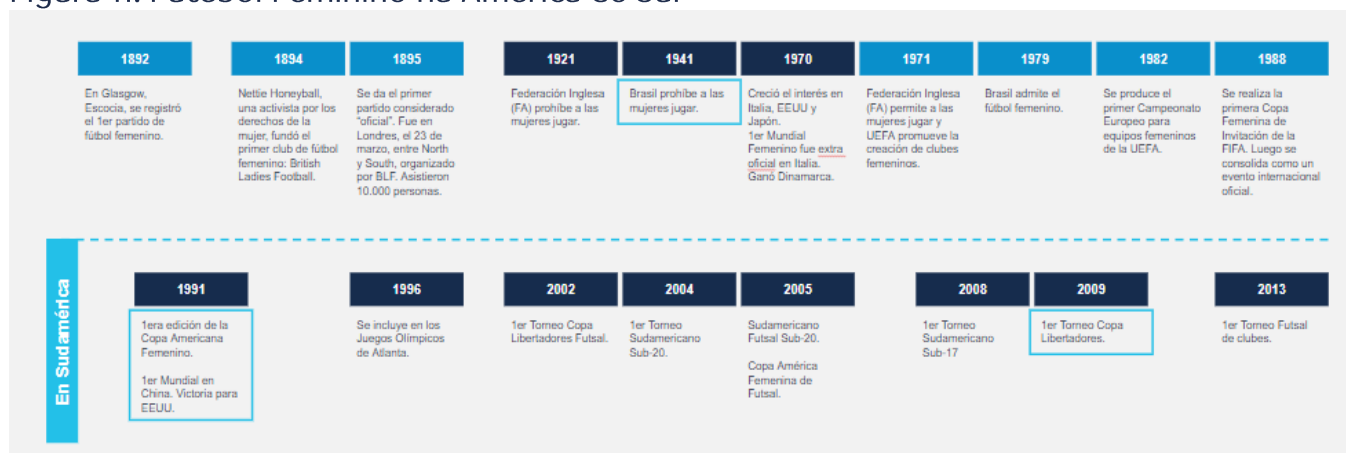
Figura 10



Fonte: ONU Mulheres, <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 11. Futebol Feminino na América do Sul



Fonte: elaboração própria

## As mulheres nos Jogos Olímpicos

A introdução das mulheres em cada disciplina foi prolongada no tempo: começa em Paris 1900 com o tênis e o golfe e termina em 2012 com o boxe. As mulheres representam mais de 50% dos atletas que participam de triatlo, tênis de mesa e badminton. A ginástica rítmica, o nado sincronizado e o softball são esportes dos quais apenas mulheres participam.

Foi em Amsterdã, em 1928, onde se deu o verdadeiro início olímpico feminino com cerca de 300 atletas, quase 10% do total e, sobretudo, podendo participar do rei dos esportes: o atletismo.

## A primeira medalhista

A tenista britânica Charlotte Cooper foi a primeira mulher a ganhar uma medalha de ouro nos Jogos de Paris de 1900.

## Esportes exclusivos

Os Jogos Olímpicos de Londres 2012 e Rio 2016 foram os primeiros a deixar de ter esportes exclusivamente masculinos.

## Um crescimento paulatino

O crescimento da participação feminina em 1976 foi de 20%; em 1988, de 25% e de 35% nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996. Em Tóquio 2020 (adiado para 2021), fala-se que haverá 48% de atletas femininas entre os competidores.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

## Responsabilidade Ambiental

### Sustentabilidade nos eventos de alto impacto

Um evento catalisador no campo da sustentabilidade foi a ECO-92, um encontro organizado pela ONU com a participação de representantes governamentais de 178 países, mais de 400 ONGs e cerca de 17.000 espectadores.

A Conferência foi a oportunidade de adotar um programa de ação para o século 21, levando em consideração questões relacionadas à saúde, habitação, poluição do ar, gestão dos mares, florestas e montanhas, a desertificação, gestão de recursos hídricos e o saneamento, a gestão agrícola e de resíduos. O programa foi referência para o início da aplicação do conceito sustentável em megaeventos.

Este conceito é baseado no princípio da sustentabilidade das atividades humanas necessárias ao atendimento das necessidades básicas e suplementares (qualidade de vida), incorporando elementos como emissões mínimas, boas práticas de produção e operação, gestão e aproveitamento adequado de subprodutos e resíduos, redução do consumo de insumos, etc. Desse modo, observa-se que o desenvolvimento sustentável não é por si só um elemento sociológico, mas deve fazer parte de uma trama em que a produção, a economia, o bem-estar e o meio ambiente estão sempre do mesmo lado.

Desde esse período anterior, as práticas sustentáveis adotadas pelos organizadores de megaeventos esportivos tornaram-se mais formalizadas. O COI se apresentou antes da FIFA a esse respeito, assumindo a liderança em 1994, quando reconheceu o papel crítico do desenvolvimento ambiental e sustentável. Em 1996, uma cláusula de proteção ambiental foi adicionada à Carta Olímpica; isso indicava que o papel do COI era "encorajar e apoiar uma preocupação responsável pelas questões ambientais, promover o desenvolvimento sustentável no esporte e exigir que os Jogos Olímpicos se realizassem de acordo". (COI, 2013, p. 16).

Os enormes custos associados à organização de um evento como a Copa do Mundo muitas vezes foram justificados no passado pelos benefícios econômicos e sociais que o evento deve trazer para a nação anfitriã (Varrell e Kennedy, 2011). Hoje, o desenvolvimento ambiental sustentável também é um pilar central na promoção de ofertas para esses eventos. No entanto, embora a experiência e o conhecimento em práticas ambientalmente sustentáveis e o desenvolvimento de estratégias tenham aumentado, o seguimento dessas políticas na prática por órgãos que regem eventos, como a FIFA e o COI, está longe de ser íntegro.

A primeira Copa do Mundo FIFA com agenda de sustentabilidade foi a Alemanha 2006, com a implantação do Programa Gol Verde, que visa minimizar os efeitos adversos ao meio ambiente associados à organização da Copa do Mundo. O Gol Verde foi parte integrante do planejamento e da organização do evento e contribuiu significativamente para o "legado sustentável" daquela Copa do Mundo (FIFA, 2010, p. 9).

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Desde então, a FIFA vem trabalhando em um plano para cumprir sua missão de construir um futuro melhor, desafiando o impacto ambiental e social negativo do futebol (Neirotti et al., 2011). O *Football for the Planet* é a continuação das iniciativas ambientais implementadas para as competições da FIFA desde a Copa do Mundo de 2006 e visa minimizar o impacto negativo de suas atividades e torneios no meio ambiente (FIFA, 2014). As principais áreas de foco do programa incluem resíduos, energia, transporte, aquisições e mudanças climáticas. A FIFA desenvolveu uma estratégia direta e concisa dividida em cinco áreas principais (FIFA 2014):

- **As pessoas:** proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus funcionários.
- **O jogo:** garantir que o futebol reflita os valores mais elevados da sociedade por meio de seus regulamentos e ações dentro e fora do campo. A FIFA luta contra as influências negativas no jogo e certifica o respeito aos valores fundamentais.
- **Os eventos:** torneios e eventos organizados atuam como plataformas excepcionais para desenvolver a conscientização, destacar questões específicas e implementar projetos e campanhas no terreno.
- **A sociedade:** proporciona recursos relacionados ao futebol e se compromete com suas associações membro, parceiros comerciais, agências de desenvolvimento e outros para trazer mais recursos e conhecimento para o nível de base.
- **O planeta:** abordar questões como o aquecimento global, a conservação ambiental e a gestão sustentável. Envolver-se com as partes interessadas e outras instituições para encontrar maneiras sensatas de abordar as questões ambientais e mitigar os impactos ambientais negativos associados às suas atividades.
- Além da estratégia descrita acima, outros programas de sustentabilidade foram elaborados para as Copas do Mundo de 2010 e 2014. Uma visão geral desses programas pode ser encontrada em [www.fifa.com/what-we-do/sustainability/](http://www.fifa.com/what-we-do/sustainability/)

## Sustentabilidade no coração da Agenda Olímpica 2020 (2021)

Alinhado com suas recomendações, o COI está trabalhando para garantir que os princípios da sustentabilidade sejam incorporados às suas atividades como organização, como proprietário dos Jogos Olímpicos e como líder do Movimento Olímpico.

Todas as próximas edições dos Jogos Olímpicos se comprometeram a ser neutras em carbono.

As emissões de carbono estimadas pela organização entre 2017 e 2020, da ordem de 250 Kt, já foram compensadas. A nova sede do COI em Lausanne, a Casa Olímpica, é um dos edifícios mais sustentáveis do mundo. É alimentado principalmente por energia renovável.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Em março de 2020, foi anunciado que, a partir de 2030, todas as edições dos Jogos Olímpicos serão "climaticamente positivas". Os benefícios que criam para o clima superarão seu impacto. As cidades-sede devem, por contrato com o COI, minimizar e compensar suas emissões diretas e indiretas de carbono. Elas também precisarão implementar soluções duráveis de carbono zero para os Jogos Olímpicos e mantê-las como um legado.

Antes de 2030, no entanto, os Comitês Organizadores já estão tomando medidas para reduzir as emissões e o desperdício. Espera-se que Tóquio 2020 (adiado para 2021) alcance a neutralidade de carbono por meio de uma série de medidas, incluindo a energia renovável e veículos com emissão zero. Paris 2024 construiu todo o seu conceito de Jogos em torno da sustentabilidade, com o objetivo de construir apenas um local esportivo e reduzir as emissões gerais de carbono em 50% em comparação com os Jogos anteriores.

## Conclusão

Para aproveitar o potencial dos megaeventos esportivos, é preciso entender que as cidades, os governos e as instituições estaduais, nacionais e internacionais têm um importante papel a desempenhar. Em geral, eventos esportivos como a Copa do Mundo de Futebol criam um impacto significativo no meio ambiente, e as organizações encarregadas de desenvolver grandes estádios precisam abordar as questões ambientais e de planejamento em profundidade. Nos próximos anos, as estratégias de organizações como a FIFA não só nortearão os esforços para organizar eventos mais sustentáveis, mas também ajudarão a construir um futuro melhor para as nações que têm a oportunidade de sediar as Copas do Mundo de Futebol.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 12



Fonte: elaboração própria

## Pós-evento

### Legado

Organizar um evento esportivo é um poderoso catalisador para que cidades e países invistam no futuro, criando um legado duradouro de valor real.

**A visão de legado de cada anfitrião é diferente e deve estar alinhada com os planos de desenvolvimento de longo prazo da cidade.**

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Ao identificar e se comprometer com um projeto de legado durante a fase de planejamento do evento, uma cidade pode alcançar uma mudança efetiva e o evento pode ser o motor para definir prioridades e acelerar projetos de longo prazo dentro dela.

Os Jogos Olímpicos de Barcelona 1992 são um excelente exemplo do legado de infraestrutura e renovação da cidade. Dizia-se que se tratava de uma cidade que vivia “de costas para o mar”, característica que se alterou completamente após a renovação da zona costeira mediterrânea, a construção da Vila Olímpica e do novo porto olímpico.

Assim como o Brasil e seus inúmeros torneios organizados desde 2007. A partir dos Jogos Pan-americanos, um legado de conhecimento foi gerado e também o surgimento de profissionais de elite na indústria do esporte, que aprenderam e se inseriram justamente a partir destes eventos; muitos iniciando suas carreiras na Copa do Mundo de 2014 no Brasil, até como voluntários.

Dentro do conceito de legado, podemos distinguir quatro tipos de legado, que conceituaremos a seguir:

## Legado em Infraestrutura

O evento pode ser usado para reforçar projetos urbanos e motivar investimentos em infraestrutura necessária para uso a longo prazo. Após o término do evento, essas melhorias produzidas com os investimentos realizados podem ser amplamente utilizadas pela comunidade, desenvolvendo novos eventos esportivos, de entretenimento ou atividades comerciais. Os anfitriões de um evento devem garantir que os investimentos em infraestrutura permanente sejam desenvolvidos dentro de um projeto realista de legado, evitando a criação de “elefantes brancos”, conceito que engloba qualquer instalação que se torna inútil após o término do evento esportivo.

## Legado Econômico

No caso das recentes Finais Únicas da CONMEBOL 2019, benefícios econômicos positivos foram alcançados. Por exemplo, segundo dados do Departamento Geral de Migrações do Paraguai, esta nação teve uma receita de 7,2 milhões de dólares com a celebração da Final Única da CONMEBOL Sul-Americana 2019 em Assunção.

Organizar uma Final Única cria centenas de novos empregos, não apenas para os responsáveis pelo evento, mas para muitas empresas em geral. A Final da CONMEBOL Sul-Americana 2019 atraiu turistas por mais dias e não apenas no dia da partida, e as categorias ou atividades mais beneficiadas foram: hospedagem, alimentação, transporte e compras.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

## Legado de conhecimento

Para fornecer os bens e serviços essenciais necessários para um evento, as pessoas desenvolvem novas competências e melhoram as suas perspectivas de trabalho e vocações, o que implica uma forma de legado para a comunidade local, que tem oportunidade de se envolver e trabalhar com os melhores profissionais em eventos de todo o continente. Isso implica no desenvolvimento de uma nova geração de força de trabalho esportiva especializada, que pode criar oportunidades valiosas para a organização e realização de todos os tipos de eventos esportivos de grande escala.

## Legado esportivo

O foco na realização de um evento de grande porte pode ser usado para fazer grandes investimentos em infraestrutura esportiva de alto rendimento, bem como promover uma vida saudável e a prática de esportes por todo o país.

Um grande evento esportivo apresenta a oportunidade de inspirar pessoas de todas as idades, mas principalmente os jovens, a se aproximarem do esporte e a desfrutarem de uma vida mais ativa e saudável. Inspira a participação não só no mais alto nível, mas também nas bases e na comunidade, o que favorece o desenvolvimento das estruturas esportivas locais. Podemos promover o desenvolvimento de uma determinada modalidade esportiva através do nosso torneio, aprendendo com as regras, promovendo uma escola de formação sobre o esporte em questão e todo o tipo de atividades que tendam a gerar uma ligação estreita entre o evento, o esporte e o futuro desenvolvimento desse esporte no país ou cidade-sede.

## Debriefing

Já mencionamos a importância da etapa do pós-evento. Não apenas "imaginá-la" sob a ótica da desmontagem das estruturas utilizadas, mas também visualizá-la desde o conceito de planejamento estratégico. É importante revisar os processos, verificar o orçado versus o executado em termos de ações, não só do ponto de vista econômico, mas também do operacional.

O conjunto de conhecimentos que geramos não deve ficar "no nada", é mesmo uma questão de generosidade e contribuição para a indústria, o fato de podermos partilhar o nosso evento e ele servir de motivação e suporte futuro para outros eventos, e vai ser uma questão de cada usuário aproveitar essas informações e adaptá-las à sua realidade.

Nesse caso, além do legado de conhecimento que já mencionamos, devemos estabelecer internamente mecanismos que sirvam para obter informações de cada responsável de área na avaliação do projeto, mudanças de processos e melhorias para o futuro, não importa quanto tenha sido excelente o evento e de acordo com o planejado, pois sempre haverá coisas para implementar, inovar e melhorar.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Anexamos um modelo de perguntas como referência para que cada responsável de área compartilhe suas experiências:

- ✓ Liste ou descreva o que você considera ser bem-sucedido na área em que foi responsável
- ✓ Liste ou descreva o que foi difícil (ou não funcionou bem) na área em que você era responsável
- ✓ Levando em consideração o que não deu certo ou considerando que pode ser melhorado, faça uma lista de ações / recomendações / sugestões para melhorar esses pontos para os próximos eventos
- ✓ Liste ou descreva o bom desempenho que você tenha observado nas áreas relacionadas às suas ou no evento em geral
- ✓ Liste ou descreva o que você observou que não funcionou bem em áreas relacionadas às suas ou no evento em geral
- ✓ Exponha outros comentários ou sugestões de melhorias para os próximos eventos.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

## 3.2 Contagem regressiva de um dia de evento

### A importância da contagem regressiva em seu planejamento

Um evento de grande convocação requer um conjunto de recursos e pessoas para que sua organização seja possível. Muitos torcedores provavelmente nunca pararam para analisar a grande diversidade de funções e tarefas que ocorrem antes da abertura dos portões do estádio, durante a partida e/ou competição esportiva e mesmo após o fechamento.

Este módulo tem como objetivo apresentar aos alunos os múltiplos esforços em paralelo, que devem ser integrados para que um evento alcance um resultado de sucesso.

Além disso, queremos mostrar a importância de cada operação e seus objetivos, projetando uma visão de cada uma das partes que compõem “um dia de evento”. Desta forma, possibilitaremos uma melhor visualização, o que será fundamental na proposta e raciocínio ao longo do planejamento de cada uma das operações específicas e seus recursos.

Como mencionamos no módulo 1, é importante explicar que um evento, em termos de tempo e fases, tem 3 momentos diferentes:

1. A fase de planejamento e trabalhos prévios: entrada dos fornecedores, montagem, etc.; **(O antes)**
2. O **DIA** ou **DIAS DO EVENTO**, muitas vezes chamado *MATCHDAY* do inglês (dia da partida); **(O durante)**
3. Tudo que acontece depois do dia do evento: desmontagem, saída de fornecedores, transferência de conhecimento, legado, etc.; **(O depois)**

Neste módulo específico, para fins didáticos, focaremos nossa atenção apenas no dia do evento. Nos módulos seguintes desenvolveremos mais detalhes que ocorrem nas demais fases, de acordo com cada área operacional.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 14



Fonte: elaboração própria da CONMEBOL.

Antes de iniciarmos nosso percurso pela contagem regressiva operacional no dia do evento, falaremos sobre alguns conceitos e termos que veremos refletidos durante o desenvolvimento deste módulo.

## **Temos dois tipos de contagem regressiva:**

**A contagem regressiva operacional, que detalha todas as atividades do dia da partida.**

**A contagem regressiva das equipes (detalha atividades exclusivas das equipes desde que chegam ao estádio até que se retiram do mesmo).**

As Contas Regressivas podem sofrer ajustes de acordo com o estádio em que a partida será disputada, considerando as distâncias dos vestiários, posicionamento dos bancos, etc.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Lembre-se que, embora haja uma estrutura de tempo e atividades que devem ser respeitadas, cada contagem regressiva deve ser ajustada à realidade da partida e do estádio.

Por exemplo, se você deseja que os jogadores estejam prontos para sair pela porta de acesso ao campo de jogo 7 minutos antes do início da partida, leve em consideração a atividade de "sair dos vestiários das equipes" para conhecer e comprovar quanto tempo vão demorar para chegar as equipes desde seus vestiários ao túnel. Existem estádios onde os vestiários ficam distantes da porta de acesso ao campo, há vestiários que ficam logo ao lado da porta de acesso ao campo, portanto, além do modelo original projetado para um torneio, sempre leve em consideração as particularidades de cada estádio, pois o início da partida não pode ser atrasado em hipótese alguma.

A contagem regressiva que iremos analisar e as programações e áreas operacionais expostas são meramente ilustrativas, um modelo de desenvolvimento que engloba múltiplas atividades e áreas descritas, dependendo da organização de um grande evento. Os organizadores de um evento, que lideram um projeto, deverão, em conjunto com todas as áreas, estabelecer sua própria contagem regressiva.

**Deve-se sempre lembrar que, com muito ou pouco em comum, todas as áreas interagem entre si, a contagem regressiva deve integrar todas as atividades, e caso ocorram mudanças, elas devem ser informadas para evitar impactos prejudiciais ao bom desenvolvimento do evento.**

Independentemente do tamanho do evento, **um canal de comunicação eficiente deve sempre ser estabelecido para ele.** Vamos imaginar que você trabalhará em grandes espaços e metros quadrados dentro de um perímetro definido. O uso de rádios para se comunicar, e de diferentes canais neles para a comunicação específica entre as diferentes áreas é essencial. Um WhatsApp, uma chamada, uma mensagem, muitas vezes durante o trabalho não é exibida com a urgência que o remetente exige, ou mesmo, podemos nos encontrar com falta de sinal.

**Prever e planejar seus mecanismos de comunicação durante o evento.**

Com canais de rádio diferentes, cada área usará um específico para os "seus" assuntos, mas caso, por exemplo, o segurança queira interagir com as competições, o remetente da mensagem só terá que mudar de canal em seu dispositivo e poderá se comunicar rapidamente com outra área.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 15



Fonte: elaboração própria da CONMEBOL.

## Conceitos utilizados

**Contagem regressiva:** a contagem regressiva (do inglês, *COUNTDOWN*) é uma lista de tarefas detalhadas, ordenadas cronologicamente, com um tempo de ocorrência específico definido para cada ação. Temos vários tipos de contagem regressiva, mas a contagem regressiva global, que envolve a interação de todas as áreas, é pela qual faremos nossa jornada. Cada área também terá a sua, e por sua vez teremos uma contagem regressiva específica para as equipes, consolidando todas as atividades que devem realizar desde a chegada ao estádio até o horário de início da partida.

**Perímetro da instalação:** é o limite operacional da instalação, normalmente delimitado por grades, muros ou fechamentos temporariamente instalados. Sua função é estabelecer até onde "vai o evento" em termos de espaços, seus limites físicos, estabelecendo serviços de segurança, controles de acesso, etc. Teremos atividades e ações não só dentro do estádio, mas também no entorno.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

**A integração de todas as áreas em um mesmo esquema é essencial, independentemente de sua localização.**

**Horas Off:** são os horários em que não há atendimento aos clientes externos, nas instalações ou estádio, ou seja, só encontramos clientes internos dentro do perímetro das instalações, funcionários da equipe de trabalho, colaboradores (força de trabalho) e, até mesmo, os fornecedores relacionados com a organização e realização do evento.

**Horas On:** são os horários em que há presença de clientes externos na instalação. Exemplo: o público, os torcedores que comparecem ao nosso evento já dentro do perímetro da instalação e que, assim que entrarem, receberão os serviços esperados em execução. Não estamos necessariamente falando de pessoas já localizadas nas arquibancadas do estádio, mas sim, por exemplo, torcedores que já tenham passado em um primeiro controle de posse de seu ingresso, neste caso eles já estariam dentro do nosso perímetro, mesmo que ainda não estejam nas arquibancadas; sendo assim, já estamos em horas On.

**É importante ressaltar que, a instalação ou estádio entra no modo HORAS ON com a chegada do PRIMEIRO CLIENTE, e só passa a HORAS LIGADA após a saída do ÚLTIMO CLIENTE.**

**As Horas ON e OFF estão relacionadas ao funcionamento da instalação e/ou estádio.**

**Abertura dos portões:** a abertura dos portões é um conceito muito importante na gestão da instalação, pois estabelece o momento exato em que os espectadores começarão a acessar a instalação através dos pontos de acesso e controles estabelecidos. Em termos de áreas de espectadores, este é o ponto mais importante. Todas as operações anteriores e relacionadas ao controle de acesso e abertura dos portões já devem estar prontas, em seus respectivos cargos, com tudo funcionando para poder dar o devido atendimento aos clientes e para que a entrada flua de forma controlada.

**Área de Competição (do inglês *Field of Play* ou *FOP*):** é a área do campo ou arena onde será disputada a competição, e suas adjacências até o limite que é feita a separação entre competidores e torcedores.

**KICKOFF ou Pontapé inicial (KO):** é o início da partida ou da competição esportiva. Devemos ter em mente que um evento esportivo se destina a apresentar um espetáculo do esporte

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

em questão, seja um jogo de futebol ou qualquer outro esporte, amador ou profissional. Esta é a principal razão pela qual o evento acontece, existe; é o que mobiliza todos os clientes a comparecer e fazer parte do evento, e é por isso que o espectador paga um ingresso, para ver as emoções ao vivo. É também por este motivo que um sinal da partida ou da competição é gerado para ser transmitido por meio da mídia tradicional ou das plataformas digitais.

Em resumo, a disputa esportiva representa a atividade mais importante que acontecerá dentro das instalações. Atividade que exigirá esforço, coordenação e comunicação das diversas áreas operacionais.

**Apito final ou FINAL WHISTLE (FW):** é o fim da competição esportiva (da partida) decretado pelo árbitro principal. Este fato é muito importante porque marca o fim da própria competição e, por sua vez, determina quando começa toda a rotina de tarefas “depois” do jogo. É importante dizer que, especificamente falando de futebol, e dependendo do regulamento da competição, uma partida pode ter durações diferentes, dependendo do mecanismo de definição (prorrogação e pênaltis) e da instância do torneio, podendo também ter cerimônias de premiação no caso de ser uma final ou jogo de abertura.

Em qualquer um dos casos é importante que a organização esteja preparada e acompanhe o desenvolvimento da competição para o cumprimento das tarefas.

**OU SEJA, POR MAIS QUE A PARTIDA TENHA TERMINADO, SOB NENHUMA CIRCUNSTÂNCIA, PODEMOS PENSAR QUE O EVENTO TERMINOU**

**Áreas operacionais:** utilizamos o termo áreas operacionais para definir cada grupo de pessoas/equipe de trabalho que terá uma função específica durante o evento. Exemplo: existe um grupo específico de responsáveis pelas operações de alimentos e bebidas dentro do estádio (chegada, preparação, venda e entrega), normalmente denominada área operacional de ALIMENTOS e BEBIDAS.

Existe ainda a área de SEGURANÇA que, como o próprio nome a descreve, é responsável por todas as tarefas relacionadas com a segurança do evento e controle total do perímetro de alcance do evento, definido durante a fase de planejamento e preparação.

É importante esclarecer que, dependendo do porte do evento que está sendo organizado, do estádio e da complexidade/sensibilidade da operação, pode ser que mais ou menos áreas operacionais tenham que ser definidas. É uma questão de avaliar a estrutura mais eficiente de acordo com a necessidade de acordo e com o tipo de evento que será realizado.

Para fins metodológicos, a seguir estabeleceremos uma lista de áreas operacionais e os acrônimos que utilizaremos para uma rápida identificação das mesmas durante o estudo da contagem regressiva.

- OPS – Operação do Estádio e Infraestrutura

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- CPT – Competições
- SEC – Segurança e Proteção
- TIK – Ingressos (*Ticketing*)
- LIM – Limpeza
- AEB – Alimentação e Bebidas
- MED – Serviços Médicos
- BRD – *Broadcasting* (em inglês para a área que se encarrega de produzir e gerar o sinal do evento que será transmitido)
- PRE – Operações de Imprensa e Meios de Comunicação
- TRA – Transporte
- LIC – Licenciamento - Comercial
- HTY –Hospitalidade
- EVS – Serviços do evento

## A contagem regressiva do dia da partida

Para o dia específico do evento, e para o desenvolvimento prático da nossa contagem regressiva operacional, tomaremos como exemplo um evento com as seguintes características:

- ✓ Uma partida de futebol de dia em um domingo.
- ✓ Estádio para 40.000 pessoas.
- ✓ Início da partida às 16:00h.
- ✓ Abertura dos portões recomendada por a área de OPS e SEC será às 13:00h.

Na contagem regressiva, iremos detalhar várias tarefas que acontecem simultaneamente, divididas em vários blocos de tempo, desde a madrugada, passando pelo momento em que a partida é jogada, até o pós-evento.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Em sua contagem regressiva, cada tarefa deve se referir ao seu horário específico de início, bem como o detalhe de quantas horas faltam desde o início da ação até o momento do *Kick Off* ou pontapé inicial. Para detalhar as tarefas que acontecem após o jogo, a referência será o *Final Whistle* ou apito final.

A seguir, desenvolveremos uma ampla série de atividades que ocorrerão no dia do evento e, ao final do capítulo, apresentaremos uma contagem regressiva operacional simplificada, utilizada nos eventos da CONMEBOL.

## Bloco I: Período da madrugada 00:00h às 06:00h

(KO – 16h até KO – 10h)

**KO-16hs / 00.00hs** - A partir desta hora, inclusive nos dias anteriores, a área de SEC já estará atuando. Uma equipe de segurança patrimonial estará vigiando o local. Este número de guardas e/ou controles deve ser suficiente para ter domínio e supervisão nos pontos de acesso e fazer "rondas", garantindo que somente as pessoas e os artigos autorizados pela organização possam acessar as instalações e/ou perímetro no dia de partida, conforme as instruções. Todo o perímetro externo deve estar preparado para receber o público, com barreiras que começam a ser colocadas de madrugada, determinando os diferentes fluxos de acesso.

**KO-11hs / 05.00hs** – A partir da área de CPT, começa o trabalho de preparação do gramado. A equipe de manutenção de campo, junto com o gerente e o engenheiro agrônomo, estão entre os primeiros a chegar ao FOP. A preparação de um campo de alto nível envolve uma série de tarefas e procedimentos que são mais detalhados em nosso curso específico de preparação de gramados, disponível nesta mesma plataforma.

Preparação dos bancos dos reservas e das áreas próximas ao campo, última corte, irrigação segundo planejamento, marcação do campo, área de aquecimento e áreas técnicas, colocação de bandeirinhas de escanteio, redes e gols, entre outros. Em geral, essa operação leva aproximadamente entre 6 e 8 horas, dependendo dos equipamentos e da equipe de trabalho disponível.

O objetivo do início antecipado se deve à preparação da grama e do entorno do campo de jogo que deve estar concluída no momento da abertura dos portões.

Em nossa partida de exemplo, toda essa operação deve ser concluída às 13:00h.

Esse período também é uma janela importante para viabilizar a entrega das cargas e suprimentos que serão utilizados no evento. A coordenação entre a área de OPS e a área de SEC é fundamental para que seja controlado exatamente o que deve ou não acessar o local. Isso é feito integrando as informações recebidas das diferentes áreas operacionais que possuem cargas que precisam ser recebidas dentro do recinto, como informações sobre veículos, placa e pessoas autorizadas. Dias antes, todas as informações detalhadas acima

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

serão enviadas por e-mail pelas diferentes áreas para que tudo corra sem problemas ou atrasos de fornecedores ou mercadoria na porta.

**KO-10hs / 06.00hs** - A área de OPS, principalmente relacionada à infraestrutura, também deve estar chegando ao local, normalmente é nesse horário que as verificações começam a ser feitas e confirmam que o abastecimento adequado está em ordem e conforme planejado, por exemplo: água, energia, combustíveis, geradores, equipamentos hidráulicos e mecânicos (elevadores, escadas).

## Bloco II: Período da manhã 06:00h às 10:00h

(KO – 10h até KO – 6h)

**KO-9.30hs / 06.30hs** - Durante este período observaremos a chegada da grande maioria dos colaboradores (força de trabalho) ao estádio e, na sua chegada, a distribuição de pessoas e recursos a suas correspondentes posições designadas.

Em geral, as maiores equipes estão relacionadas aos serviços que prestamos aos telespectadores. É o caso da SEC, LIM e AEB que iniciarão sua chegada ao estádio às 6:30h da manhã aproximadamente.

No que se refere à área da SEC, assim que o pessoal chega, ele se dirige diretamente a um ponto de encontro previamente coordenado, como se fosse realizar uma primeira e muito importante atividade, o chamado “*check-in*”. Nesse ato, todos os colaboradores recebem uniforme, rádio, alimentação e hidratação. Uma primeira comunicação é feita para todos os que vão trabalhar, na qual o gerente de segurança e os diferentes supervisores compartilham informações essenciais sobre as operações do dia e revisam os conceitos mais importantes. Uma vez finalizado o *briefing* (conversa inicial), os supervisores de cada setor saem para percorrer as instalações e posicionar cada recurso de sua equipe no local correto.

Algo muito semelhante acontecerá com a chegada dos funcionários da área de LIM, os gestores devem receber seus funcionários em um ponto de encontro ou escritório para se cadastrarem, entregar seus materiais pessoais de trabalho, material de limpeza, receber instruções e posicionar-se em sua área específica de trabalho.

A área AEB receberá mercadorias em diversos horários a partir da madrugada, além da chegada de própria equipe de profissionais. Na AEB também existe um processo muito semelhante ao da SEC e LIM com a chegada dos colaboradores ao estádio, porém, há uma maior variedade de posições e tarefas. A área de alimentos e bebidas possui uma divisão mais específica dependendo do processo de preparo dos alimentos a serem servidos. Existem posições de apoio ao estoque, reposição de produtos; há pessoal dedicado à preparação e aquecimento de alimentos, manuseio, atendimento ao cliente, caixas e cobrança, pessoal ambulante, etc.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Neste ponto é importante destacar que as relações com as autoridades locais (prefeituras, subprefeituras, etc.) são muito importantes para o desenvolvimento da AEB nas instalações oficiais. Existe um protocolo de segurança alimentar que deve ser seguido estritamente de acordo com as normas específicas de cada cidade ou país. O não cumprimento dos procedimentos corretos e das boas práticas de manipulação dos alimentos pode fazer com que sejam servidos nas instalações oficiais do evento em más condições. Esta situação é muito perigosa, pois pode gerar contaminação em massa dos espectadores.

É muito importante mencionar a necessidade de manter um elevado nível de higiene em todas as fases logísticas do serviço. A área precisará de contêineres refrigerados para armazenar seus itens e contar com entregas diárias de produtos, 24 horas por dia.

**KO-7.00hs / 09.00hs** - Começa o trabalho da área PRE. Os espaços de trabalho de imprensa e meios de comunicação são abertos. Os jornalistas costumam chegar bem cedo e já de manhã começam a produzir conteúdos específicos tanto sobre o jogo quanto sobre os aspectos que envolvem o local onde ele ocorre, o ambiente na periferia do estádio, etc. Não ter as áreas prontas, limpas, com cadeiras, mesas, banheiros suficientes, *wi-fi* funcionando, telefones, iluminação e até mesmo um serviço de catering, pode gerar uma primeira imagem negativa sobre a organização do evento, que poderá se refletir nas primeiras publicações que a imprensa fizer.

**KO-7.00hs / 09.00hs** – TIK chega ao estádio, realização de testes e checagem do sistema de leitura de ingressos e banco de dados, posicionamento nos portões e help desk.

**Bloco III: Período de 10:00h às 13:00h**

**Reta final rumo à abertura dos portões.**

**(KO – 6 até KO-3)**

**KO-6.00hs / 10.00hs** - A área da SEC, em conjunto com a TRA e as autoridades policiais de trânsito locais, implementará o plano de movimentação de veículos (e suas restrições) dentro do perímetro definido para o evento. A partir deste momento, a livre circulação de veículos dentro do perímetro ficará restrita, passando a ser obrigatória a utilização de credenciais de veículos (VAPPs - Vehicle Access and Parking Permission). Nenhum veículo pode entrar ou permanecer estacionado dentro do perímetro se não tiver este dispositivo (o VAPP pode ser um adesivo colado no para-brisa do veículo ou um cartaz feito de algum material resistente ao sol, que é colocado ou posicionado na frente do veículo para identificação rápida e fácil pela SEC).

Em conjunto com a ativação do projeto de restrição de mobilidade de veículos dentro do perímetro e sua devida identificação para acesso ou estacionamento, as vias de acesso destinadas à entrega de materiais dentro do período são fechadas.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Durante este período, o gerente do estádio e o gerente do evento farão um novo tour geral pelas instalações, conversando com os diferentes gerentes operacionais que encontrem-se em atividade. Durante o tour, farão inspeção visual dos diferentes setores do perímetro e aspectos gerais como limpeza, veículos estacionados em locais não correspondentes, etc.

Da mesma forma que é restringido o acesso de veículos não autorizados, é nesta fase que são acionados os controles de acesso às diferentes áreas do estádio, previamente definidos (SEC).

Nos eventos da CONMEBOL, cada credencial é pessoal e dá acesso à diferentes áreas do estádio e, no caso específico de um evento da CONMEBOL de grande porte, dividimos o perímetro do evento em 8 áreas. É neste período de tempo (a partir de KO-6) que as pessoas só poderão acessar as áreas que sua credencial permitir, ninguém poderá entrar no campo de jogo ou vestiários se não tiver na sua credencial acesso à zona 1 e 2, por exemplo.

É imprescindível, qualquer que seja o evento, fazer um mapeamento correto do local (estabelecer zoneamento ou setores do mesmo) para evitar infiltrações de pessoas não autorizadas ou indesejadas em áreas onde estas não têm nada que fazer.

**KO-6.00hs / 10.00hs** - Irrigação do campo (CPT). Seis horas antes da partida é feita uma irrigação total do campo, a critério do delegado da partida e de acordo com as condições climáticas.

**KO-5.30hs / 10.30hs** - Realiza-se o *Venue Team Briefing*, reunião do dia da partida, conduzida pelo responsável do projeto, acompanhado pelos responsáveis de cada área. As atividades que aconteceram até o momento, as que estão por acontecer e a real situação de cada área são revisadas conforme planejado (todos os líderes de área devem participar desta reunião).

**KO-5.30hs / 10.30hs** - Abertura da bilheteira (para resolver dúvidas e problemas com os ingressos, coleta dos mesmos, atendimento geral ao espectador com ingresso ou voucher de compra). Geralmente, em grandes eventos, não são efetuadas vendas no dia da partida e muito menos no mesmo local (TIK, EVS, SEC).

**KO-5.30h / 10.30h** – Chegada da equipe médica que prestará serviços ao espectador e também da equipe médica responsável pelos controles antidoping e atendimento aos atletas (MED). Toda essa operação será planejada previamente. Autoridades médicas locais, o clube local e/ou a cidade responsável por sediar o evento, em conjunto com nossa área médica MED (própria da organização), desenvolverão um plano de acordo com o número de espectadores e tipo de evento, para projetar um serviço de acordo com isso.

**KO-3.30hs / 12.30hs** – Inauguração do Centro de Credenciamento (ACR). Quem chega ao evento e tem o credenciamento de trabalho aprovado, mas ainda não tem a credencial física, deve passar primeiro pela central de credenciamento para retirar a credencial. Esta é a única identificação válida durante o evento, é como o documento de identidade do evento, não adianta apresentar outro documento justificando que você tem acesso a um ou outro local por ser membro de comissão de trabalho ou pertencer a órgão público, etc. Nenhuma pessoa

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

que não tenha passado pelo processo de solicitação, aceitação e emissão de sua credencial poderá ingressar no evento.

**E lembre-se: Credencial não é status, é função. A credencial não é um ingresso para assistir ao jogo.**

KO-3.30hs / 12.30hs - Acompanhamento online do fluxo do transporte público até o evento (TRA).

KO-3.15hs / 12.45hs - Abertura das concessões de alimentos e bebidas para espectadores (AEB), neste momento estamos a 15 minutos da abertura dos portões, fora do estádio. Em muitos eventos, o entretenimento é oferecido assim que o controle de posse do ingresso é feito. No momento estamos nos referindo às concessões de alimentos que estão dentro do estádio, que abrirão suas portas ao público às 13:00h. É importante esclarecer que esse mesmo processo poderia ter acontecido antes, se oferecermos os serviços de AEB dentro do nosso perímetro do evento, mas fora do estádio.

KO-3.15hs / 12.45hs - Abertura de lojas de *merchandising* (LIC), junto com a abertura de postos de comida e bebida dentro do estádio; 15 minutos antes da abertura dos portões, são abertas as lojas onde venderemos os produtos oficiais do evento. Da mesma forma que os postos de comida e bebida, se tivermos uma área de comercialização dentro do perímetro do evento, mas fora do estádio, devemos ajustar os horários também para estes. Nos módulos seguintes iremos desenvolver com mais detalhes tudo o que tem a ver com a receita que pode ser obtida em um dia de partida, a análise do estádio como unidade de negócio, incluindo a comercialização do merchandising oficial do evento.

KO-3.15hs / 12.45hs – Última verificação antes da abertura dos portões. Normalmente é feito um tour por todas as portas para verificar se as equipes de Ticketing, Serviço ao Espectador e Segurança estão corretamente posicionadas em todos os pontos previamente definidos. Essa verificação geralmente é de responsabilidade do OPS, em conjunto com o Gerente da instalação esportiva. Sempre em contato via rádio com as diferentes áreas envolvidas, inclusive com as forças públicas, como policiais, bombeiros, etc.

KO-3.15hs / 12.45hs - Última verificação interna dos vestiários: Parte da equipe de competições (CPT), o delegado do jogo ou, na sua falta, alguém de sua confiança, procederá à última verificação interna dos vestiários. Limpeza, iluminação, água quente, wi-fi, condicionadores de ar funcionando (atenção: saiba sempre onde está o controle do ar), material de higiene (papel higiênico, sabonete, etc.), macas e tudo o que o regulamento da competição estabelece que deve ter em um vestiário.

KO-3.10hs / 12.50hs - Minutos antes da abertura dos portões (a CONMEBOL assim estabelece no seu regulamento), acenderemos as luzes para que, às 13 horas, horário de abertura dos portões, estejam totalmente acesas. Leve em consideração que se acende a

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

iluminação do estádio mesmo que o evento seja realizado com luz do sol. Isso se deve à transmissão da televisão e à sua melhor qualidade.

**Atenção:** Este é um regulamento da CONMEBOL para partidas oficiais de suas competições. É importante estar atento aos regulamentos de outros tipos de torneios e observar suas especificidades.

**KO-3.00hs / 13.00hs** - Ativação dos complementos da credencial. Tanto os veículos quanto o controle de acesso estão operacionais a partir das 10 da manhã. No caso de eventos de grande porte, como a CONMEBOL Libertadores e a CONMEBOL Sul-Americana, com rígidos controles de acesso, as credenciais são acompanhadas do que se denomina SAD (dispositivo complementar de credenciamento). O SAD é um dispositivo extra que, aplicado de forma prática, torna os acessos ainda mais restritos em algumas áreas delicadas do evento, quando os momentos são de alta sensibilidade para os protagonistas. Exemplo: uma pessoa pode ter acesso à zona 1 na sua credencial, mas, se após as 13:00h além do credenciamento na zona 1 não tiver um SAD, não poderá acessar. Geralmente, os SADs são um cartão adicional que se coloca acima da credencial, são desenhados com cores diferentes, para identificar perfeitamente a área a que cada um corresponde. Podemos estabelecer SADs para as áreas que desejamos, dependendo de como queremos diagramar nosso controle de acesso. Geralmente encontramos SADs para o campo de jogo e áreas de competição.

**KO-3.00hs / 13.00hs** – Abertura dos portões: Finalmente as portas de todas as entradas para o interior do estádio são abertas, os espectadores iniciam a entrada a procura do seu setor (SEC, EVS, CTY, AEB).

Abertura de espaços e setores VIPs para convidados, espectadores que pagaram por este ingresso diferencial e patrocinadores que recebem tratamento diferenciado para seus convidados especiais (SEC, HTY, EVS).

**KO-3.00hs / 13.00hs** - Saída dos hotéis dos parceiros comerciais e convidados (com traslados oficiais) para chegar ao estádio e entrada nos serviços especiais (TRA, HTY).

## Bloco IV – ABERTURA DOS PORTÕES ATÉ O FINAL DO EVENTO

### PERÍODO OFICIAL DO EVENTO

(KO-3 até FW)

**KO-3.00hs / 13.00hs** - Chegada da rouparia do Clube (CPT). No dia anterior, durante a reunião de coordenação da partida, os clubes e a organização do evento combinam o horário de chegada da rouparia de cada clube. Em torneios em que participam grandes times, como a CONMEBOL Libertadores, a rouparia chega muito antes do grupo de jogadores ao estádio, com o objetivo de que, quando os jogadores chegarem às instalações, já tenham todas as roupas e objetos pessoais prontos para usar na competição. É importante que os vestiários estejam abertos na chegada dos caminhões com os equipamentos e que tudo relacionado à

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

sua logística esteja pronto. Devemos ter em mente que os vestiários são uma área muito sensível. Uma vez que os roupeiros entram e iniciam os preparativos, exceto pelas filmagens internas antes da chegada dos jogadores (previamente acordado e estabelecido pelo regulamento) e a fiscalização do quarto árbitro aos jogadores, não se deve mais ingressar neles. Devemos respeitar a privacidade das equipes tanto quanto possível. Nosso staff da área de competições deve estar à disposição dos roupeiros para poder auxiliá-los no que for preciso. Nesse mesmo momento, chegam ao estádio os gandulas, que vão contribuir com o jogo durante a partida (CPT).

Assim que os roupeiros deixarem prontos os vestiários, antes da chegada dos jogadores, com horário previamente agendado na reunião de coordenação técnica da partida, o vestiário será filmado. Para isso, todo o equipamento de jogo deverá estar preparado e ordenado (camisetas, calças, meias, faixa de capitão, luvas de goleiro). Esta atividade é realizada com uma câmera HB e deve terminar ANTES dos jogadores chegarem ao vestiário. (BRD)

**KO-2.00hs / 14:00hs** - Irrigação do campo. Duas horas antes do jogo é feita uma irrigação total do campo, a critério do delegado da partida e de acordo com as condições meteorológicas. (CPT)

**KO-2.00hs / 14:00hs** – Entrada de fotógrafos credenciados no campo de jogo, orientados pelo assessor de imprensa. No caso de câmeras automáticas atrás dos gols, as mesmas devem ser colocadas neste momento (PRE).

**KO-1.30hs / 14:30hs** - Chegada da delegação e das equipes (TRA, SEC, CPT).

Dependendo do evento, algumas atividades podem ser realizadas, como entrevistar o técnico (treinador em sua chegada) ou acompanhar os jogadores a caminho do vestiário com uma câmera (BRD e PRE).

Nos eventos da CONMEBOL, fica estabelecido por regulamento que as delegações oficiais devem chegar ao estádio até 90 minutos antes da partida; neste horário também chegarão os árbitros.

Tanto os árbitros como as delegações oficiais chegarão dos seus respectivos hotéis escoltados pela polícia de trânsito local, escolta que nos dias anteriores é coordenada entre a nossa equipe de segurança, os clubes e as autoridades locais. As equipes chegarão com no mínimo 90 minutos de antecedência e cumprirão seus compromissos agendados com a imprensa. O Diretor Técnico da equipe entregará ao delegado da partida a lista com os 11 titulares, 12 suplentes e 8 oficiais que irão para o banco de reservas (isso acontecerá de acordo com o regulamento de cada torneio, a exemplo da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana). A lista oficial deve ser assinada pelo capitão da equipe e pelo DT (Diretor Técnico).

**KO-1.20hs / 14:40hs** - Processamento da lista oficial (CPT). O delegado da partida, como autoridade máxima, deve cadastrar as escalações de ambas as equipes no software oficial da CONMEBOL. Uma vez inserida no sistema, o delegado distribuirá a lista oficial entre as equipes, árbitros, médicos (para sorteio de controles antidoping) e outras partes

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

interessadas. É essencial, seja qual for o evento, que as equipes sejam as primeiras a saber das escalações oficiais, não pode acontecer delas descobrirem nas redes sociais ou na imprensa as escalações da equipe rival. Sempre se entrega a lista primeiro às equipes e depois à imprensa.

O delegado e o quarto árbitro terão uma conversa com os gandulas sobre o comportamento durante a partida (CPT).

**KO-1.05hs / 14:55hs** - O árbitro da partida realiza a verificação da identidade dos jogadores em cada um dos vestiários, conferindo com a lista oficial os números das camisas, nomes na camisa e identidade dos mesmos com seus documentos oficiais.

Enquanto isso, a área de competição vai chegando ao seu ponto máximo de concentração de trabalho, já com as equipes no estádio e várias outras áreas interagindo com todos os clientes externos em constante demanda de serviços.

**KO-0.50 / 15:10hs** – Início do aquecimento dos atletas. O aquecimento será auxiliado pelas gandulas, que se posicionarão no local designado para auxiliar no retorno das bolas ao campo de jogo (CPT).

Nos eventos da CONMEBOL, as equipes se aquecem no campo de jogo de KO-50 a KO-20. As equipes devem se aquecer com os coletes oficiais da competição (elemento que se soma aos demais já existentes dando maior identidade ao torneio).

**KO-0.20hs / 15:40hs** - Finalização do aquecimento dos atletas. Terminado o aquecimento dos jogadores e árbitros, estes fazem a verificação da tensão da rede nos gols. É realizada uma irrigação final pré-jogo e são realizados os preparativos para a colocação dos elementos que fazem parte do protocolo de início da partida, arco/portal por onde os jogadores passarão para entrar no campo, totem da bola, bola para iniciar o jogo, etc. O pessoal de manutenção do campo de jogo realiza os retoques finais e reparos decorrentes de eventuais danos que possam ter sido causados durante o aquecimento, deixando tudo finalmente pronto para a partida.

**KO-0.20hs / 15:40hs** - Os fotógrafos, que permaneceram posicionados atrás dos gols, irão se mobilizar, orientados pelo assessor de imprensa e alguns colaboradores, para o meio do campo, de forma ordenada, para aguardar que os jogadores venham em direção ao campo e se coloquem de acordo com a formação protocolar para as fotos oficiais das equipes (PRE).

**KICKOFF / 16:00hs** - *Kick off* (todas as áreas). O árbitro dá início à partida.

**KO+0.45hs / 16:45hs** - Intervalo. Durante o intervalo, as tarefas de manutenção serão realizadas no campo de jogo e até mesmo uma nova irrigação pode ser realizada dependendo das condições climáticas (CPT).

Os fotógrafos podem verificar a posição das câmeras remotas instaladas logo atrás das redes de cada gol (durante a partida não podem manipulá-las em hipótese alguma) (PRE).

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

O oficial de mídia faz uma inspeção geral, verificando se todos os fotógrafos permanecem em suas posições corretas (PRE).

Os titulares de direitos que estão posicionados atrás da propaganda estática nas partidas da CONMEBOL podem sair ao vivo com seus comentaristas (BRD).

KO + 1.30hs / 17:30hs - É realizado o fechamento de lojas oficiais (LIC) e concessionárias de alimentos e bebidas (AEB).

KO + 1.30hs / 17:30hs - O responsável pelo controle antidoping, na presença dos médicos de cada clube, conduz o sorteio para determinar quais jogadores irão para o controle antidoping (PRE).

KO + 1.30hs / 17:30hs - O oficial de meios de comunicação faz a última verificação na sala de coletiva de imprensa: conectividade, wi-fi, iluminação, backdrop do evento, etc. (PRE).

FW / 17:45hs - Fim da partida (todas as áreas). O árbitro finaliza a partida, os titulares dos direitos procedem à realização das entrevistas (flash interview) com 3 jogadores por equipe com a duração de 45 segundos cada (PRE e BRD).

FW + 0:30 / 18:15hs - Coletiva de imprensa (PRE e BRD).

No pós-jogo será realizada a coletiva de imprensa dos jogadores e comissão técnica. É considerada uma atividade de jogo oficial nos eventos da CONMEBOL e um jogador e o treinador de cada equipe devem comparecer conforme regulamento. Não podem participar jogadores expulsos, que não tenham participado da partida ou DTs também expulsos, neste caso, o auxiliar de campo deverá comparecer à conferência (PRE e BRD).

FW + 0:45 / 18:30hs - Saída dos ônibus dos parceiros comerciais (TRA e HTY)

FW + 1:00 / 18:45hs – Término das coletivas de imprensa (PRE e BRD)

FW + 1:00 / 18:45hs - uma hora após o término do jogo, o estádio estará completamente evacuado, os portões serão fechados (SEC e EVS)

FW + 1:00 / 18:45hs - término de serviços aos espectadores (EVS e MED)

FW + 1:00 / 18:45hs – Fechamento dos espaços VIPs (SEC, HTY, EVS, AEB)

FW + 1.00 / 18:45hs - As delegações deixam o Estádio em direção aos seus hotéis ou direto para o aeroporto (TRA, SEC, CPT)

Importante: pode acontecer que um jogador se atrase por causa da questão do teste antidoping. Neste caso, é necessário levar em consideração como se fará a movimentação desse jogador até o hotel ou aeroporto oficial.

FW + 1:00 / 18:45hs – Desativação do controle de acesso mediante dispositivos SADs (SEC)

FW + 1:15 / 19:00hs - Fim de restrição de circulação veicular (SEC, TRA)

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

FW + 1:15 / 19:00hs – Término do serviço médico aos espectadores (MED)

Importante: Verificar se não há jogadores fazendo testes antidoping antes de liberar as equipes médicas e a ambulância designada para a área dos vestiários.

FW+1:30 / 19:15hs - Desligamento das luzes do estádio; parte delas deve permanecer acesa para facilitar as tarefas de desmontagem de câmeras, publicidade estática, etc. (STM, OPS)

FW +1:30 / 19:15hs - Os árbitros deixam o estádio em direção aos seus hotéis ou direto para o aeroporto (TRA, SEC, CPT)

FW +2:00 / 19:45hs – Desativação do controle de acesso (SEC).

FW +2:00 / 19:45hs - Logística recebe as amostras de controles antidoping (LOG, DOP, MED)

FW +2:00 / 19:45hs - Reunião de equipe (*Venue Team Debriefing*) após a partida. É imprescindível que haja uma reunião de “arremate”, revisando todos os processos, ações para melhorar, cumprimento dos objetivos, recebendo contribuições de colaboradores e, caso haja mais dias de eventos, para deixar os pontos e preocupações a melhorar já organizados para o dia seguinte (todas as áreas).

FW +3:00 / 20:45hs - Partida da comissão antidoping e fechamento da sala de controle de doping (TRA, MED, BRD).

Como você pôde estudar neste módulo, as operações são desenvolvidas ao mesmo tempo entre as diferentes áreas. Ter uma contagem regressiva o ajudará a planejar suas ações de forma direta e organizada.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Tabela 1

		Equipo A		Equipo B	
	<b>CONMEBOL Libertadores 2019</b>				
<b>Cuenta regresiva oficial</b>					
<b>Juego N° 155</b>					
Versión 1					
<b>Jugado en</b>	Lima (PER)			<b>Fecha</b>	23/11/19
<b>Estadio</b>	Monumental			<b>Hora</b>	15:00
<b>Kick off</b>	15:00				
-	5:00	h	Chequeo de seguridad completo	a las	10:00
-	5:00	h	Apertura del Estadio	a las	10:00
-	7:00	h	Llegada de los Oficiales de Partido	a las	8:00
-	3:45	h	Llegada de la camioneta de Equipamiento de Equipo A	a las	11:15
-	3:30	h	Llegada de la camioneta de Equipamiento de Equipo B	a las	11:30
-	2:45	h	Llegada de los Árbitros	a las	12:15
-	1:35	h	Llegada del Equipo A	a las	13:25
-	1:30	h	Llegada del Equipo B	a las	13:30

Fonte: elaboração própria

Iniciaremos o próximo módulo nos aprofundando nas principais responsabilidades da área de Competições (CPT). Uma das mais importantes e sensíveis, que precisa lidar com clubes, comissão técnica, jogadores e é o principal cliente interno das demais áreas envolvidas na organização do evento esportivo.

## Parte de uma contagem regressiva oficial como referência de projeto.

- É aconselhável (dependendo da magnitude do evento e do número de atividades) a criação de contas regressivas paralelas por área operacional.
- Lembre-se sempre que, com muito ou pouco em comum, todas as áreas têm interação entre si. A contagem regressiva geral deve integrar todas as atividades, e caso ocorram alterações nas mesmas, devem ser informadas para evitar impactos prejudiciais ao correto desenvolvimento do evento.
- Assim que o árbitro principal finaliza a partida a atividade não termina, pois esse momento indica o início das atividades pós-jogo. O nível de cuidado não deve ser reduzido em nenhuma circunstância. Devemos ter cuidado especial na fase de desmontagem com a segurança pessoal, bem como para evitar quebras e danos ao estádio.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

## Referências

CONMEBOL (s.f.). *Uma final que transcendeu o mundo do futebol, a da CONMEBOL Sul-Americana* | Documentário [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/nRWoUzbvJS4>

CONMEBOL (s.f.). *A história por trás da primeira Final Única da CONMEBOL Libertadores* | Documentário [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/8WS852oYYJs>

Durán González, J. y Jiménez Martín, P. (2006). *Futebol e Racismo: um problema científico e social*. Revista Internacional de Ciências do Deporte. VOLUME II. ANO II. Pág. 68-94

Educa Tolerância. Recuperado de <http://www.educatolerancia.com/>

Expok. Recuperado de <https://www.expoknews.com/?s=deporte&id=251718>

FIFA (s.f.). Sustentabilidade. Recuperado de <https://www.fifa.com/what-we-do/sustainability/>

Foro Geração Igualdade (s.f.). Anúncio das lideranças mundiais das Coalizões para a Ação de Geração Igualdade para acelerar a conquista da igualdade de género. Recuperado de <https://forum.generationequality.org/es>

Jogos Olímpicos (s.f.). Promoção da igualdade de género no esporte. Recuperado de <https://www.olympic.org/gender-equality>

Jogos Olímpicos (s.f.). Sustentabilidade. Recuperado de <https://www.olympic.org/news/sustainability>

UNESCO (s.f.). Igualdade de género nos meios esportivos. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/igualdad-genero-medios-deportivos>

ONU Mulheres (2016). Anotar pontos para a igualdade de género através do esporte. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/anotar-puntos-para-la-igualdad>

UN Women (21 de julho de 2016). *Football helps integrate Syrian refugees in Jordan* [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/M1AOd2SHicU>

UN Women (22 de julho de 2016). *Changing the game for girls in South Africa* [Youtube]. Recuperado de <https://youtu.be/X-Q0kIVhSt4>

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. y Hansen, T. (2015). *Marketing Management*. Pearson

Mullin, B., Hardy, S. y Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics. United States.

# FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Schmitt, B. (2011). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Columbia University. New York. USA

FIFA. *Football Stadiums. Technical recommendations and requirements*. Recuperado de <https://resources.fifa.com/image/upload/football-stadiums-technical-recommendations-and-requirements-5th-edition-1371776.pdf?cloudid=rcrtvaelvfae84czze1w>

USGBC. O que é Leed? Recuperado de <https://www.usgbc.org/help/what-leed>