

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

MÓDULO 4. PLANEJAMENTO
E EVENTOS



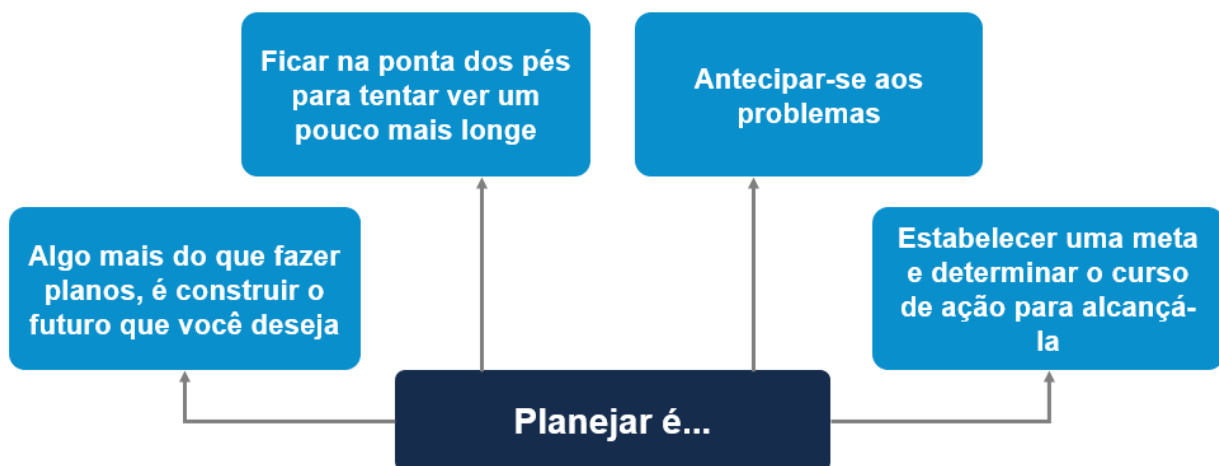
-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidade 4.1 Planejamento estratégico

4.1.1 Conceito e características

De acordo com García Giuliani et al. (2017): “O planejamento é um processo permanente e contínuo, que coloca em movimento a direção de uma organização para enfrentar o futuro com o mínimo de riscos” (<https://bit.ly/2EsZYyM>).

Figura 1: Planejamento



Fonte: elaboração própria.

O planejamento estratégico é um processo permanente e contínuo ao longo do tempo, que define os rumos de uma organização para abordar, com o mínimo de riscos, o futuro. Tendo como base a análise da organização, do ponto de vista interno e contemplando seu contexto. Os resultados dessa análise são refletidos nos objetivos a longo prazo, que devem ser viáveis e mensuráveis, que se concretizam através de estratégias com respectivos indicadores e metas, que permitem o acompanhamento do processo.

O planejamento a longo prazo em uma organização deve levar em consideração o reconhecimento dos planos de desenvolvimento setoriais, bem como dos planos de ação anteriores da organização.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

O plano de desenvolvimento de uma instituição esportiva representa o produto e o resultado desse processo. Enquanto o processo de planejamento acontece na esfera das ideias e reflexões, o plano estratégico é um elemento tangível com o qual o planejamento se materializa.

O plano de desenvolvimento é a carta de navegação do dirigente esportivo e de cada um dos membros da organização. Esse instrumento permite traçar o caminho pelo qual as conquistas institucionais devem se concretizar.

Figura 2: Características de um plano de desenvolvimento

Flexível

- É preciso estabelecer a possibilidade de adaptação permanente.

Global

- É preciso envolver todas as unidades funcionais da organização.

Factível

- Deve ser viável para colocar em prática.

Participativo

- Deve ser o resultado da concentração dos recursos humanos da organização em todas as suas esferas.

Formal

- Escrito e organizado de uma forma lógica e metodológica.

Conhecido

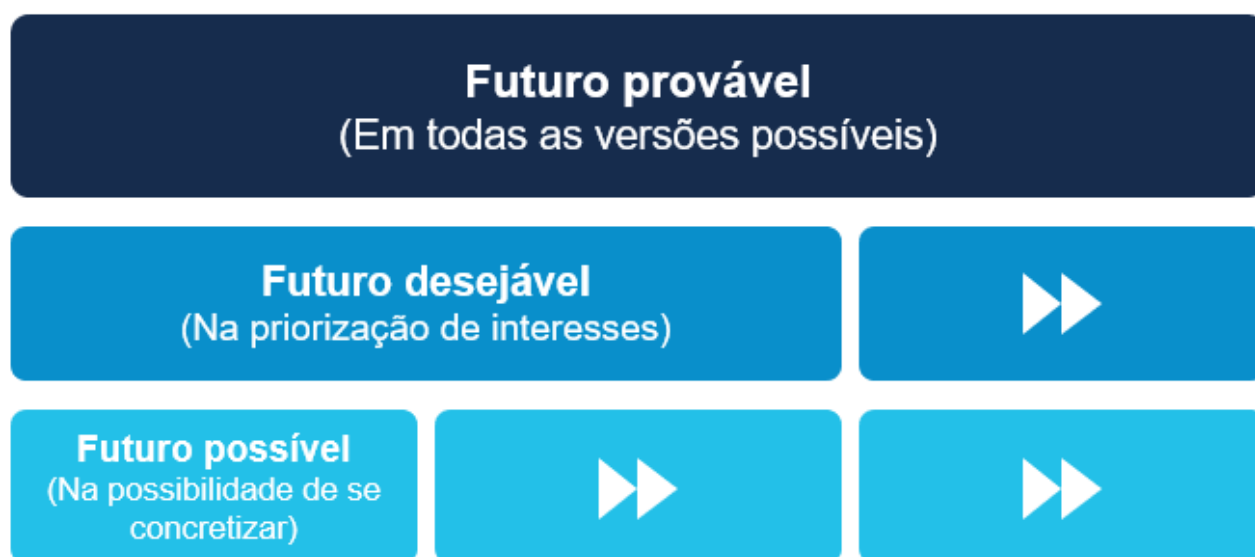
- Sua divulgação se faz necessária tanto com o cliente interno, mas também com o externo.

Fonte: elaboração própria.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

A construção de planos de desenvolvimento requer um olhar para um futuro provável (em todas as suas versões possíveis), um futuro desejável -alinhado aos anteriores, priorizando os interesses dos dirigentes- e um futuro possível (aquele que pode se concretizar).

Figura 3: Criação de um plano de desenvolvimento



Fonte: elaboração própria.

A execução e implementação dos planos de desenvolvimento correspondem ao projeto e desenvolvimento dos planos operacionais anuais ou planos de ação.

O plano de ação representa o conjunto de programas e subprogramas de cada uma das unidades ou setores de atuação da organização no período de um ano. O plano de ação é materializado por meio dos projetos.

Os horizontes do plano de desenvolvimento e do plano de ação são diferentes. Enquanto o primeiro se desenvolve em médio ou longo prazo, o segundo espera resultados em uma temporada ou ano vigente.

O plano de ação é uma ferramenta que permite orientar estrategicamente a execução do plano de desenvolvimento. Nele, cada unidade operacional da organização esportiva organiza os recursos disponíveis (humanos, materiais, físicos, econômicos, financeiros, administrativos) com base em suas ações e projetos, que visam o cumprimento dos objetivos e metas anuais dos programas constantes do plano de desenvolvimento.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Os planos de ação são baseados nos seguintes princípios:

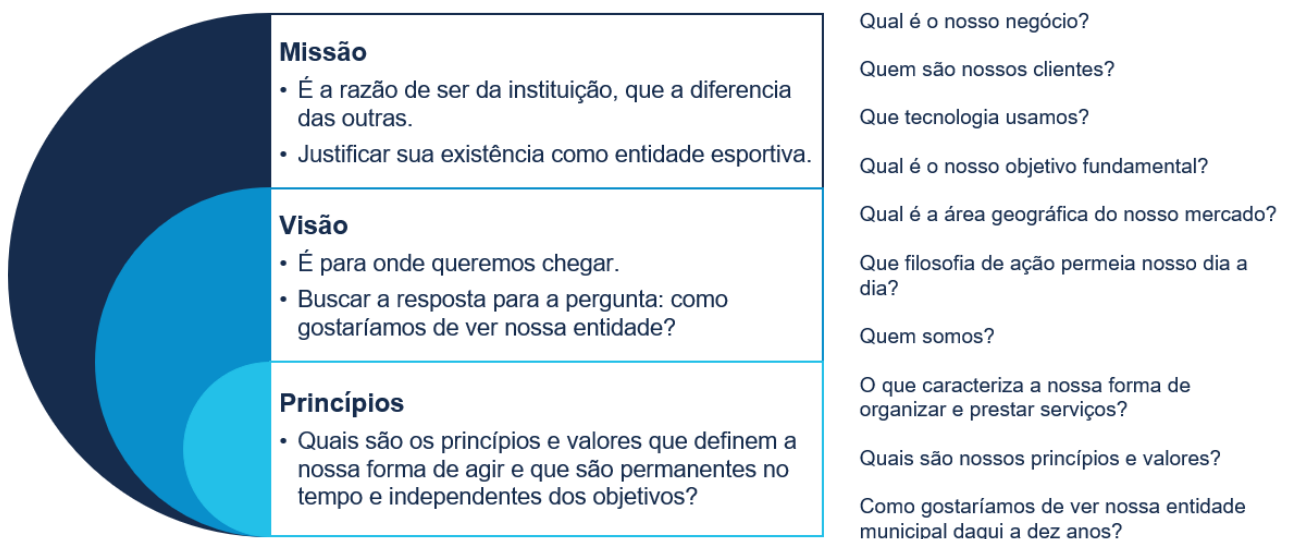
- Coordenação
- Coerência
- Continuidade
- Eficiência
- Planejamento
- Participação
- Concorrência
- Complementaridade

Os planos de ação devem ser atualizados anualmente, enquadrando-se nos objetivos e metas da organização propostos no plano de desenvolvimento.

O plano de ação deve ser avaliado constantemente para detectar possíveis desvios e implementar ações corretivas.

O plano de desenvolvimento de uma instituição esportiva e o plano de ação dos colaboradores que a integram, começa por rever a missão, visão e valores filosóficos, onde é preciso levar em conta as necessidades dos demais setores com os quais se relaciona o objetivo.

Figura 4: Missão, visão e valores



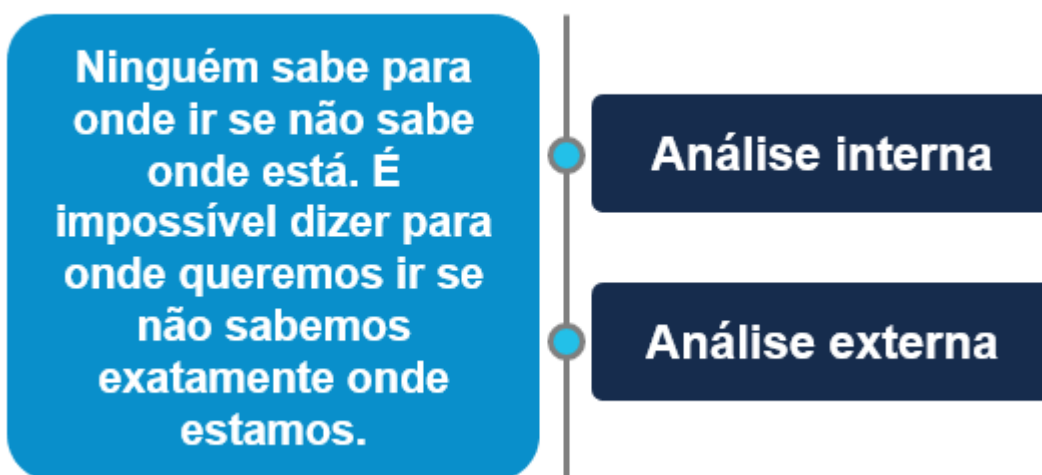
ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Fonte: elaboração própria.

A missão é definida como a razão de ser da instituição, o que a diferencia de outra de seu tipo e a visão é como o sonho da organização que se espera alcançar.

A tomada de qualquer decisão de continuar dentro de uma organização esportiva está condicionada e depende da situação interna e externa em que ela opera.

Figura 5: Diagnóstico



Fonte: elaboração própria.

A análise externa pode ser definida como um conjunto composto por forças, ações, formas de comportamento ou tendências que estão fora da organização, e que influenciam ou podem manipular seu futuro, direta ou indiretamente (Paris Roche, 1996). A análise externa pode ser constituída a partir dos seguintes elementos:

- Contexto sociológico: refere-se a demografia, aos níveis de prática e associacionismo, aos hábitos de vida, ao contexto econômico etc.
- Contexto normativo: refere-se a mudanças nas normas externas à entidade.
- Contexto político: considerando a previsão dos governantes, subvenções, preços, formação de técnicos, competência.
- A opinião dos usuários: com base no que pensam os usuários, os associados do clube, os pais, os técnicos.
- A competição (Paris Roche, 1996).

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

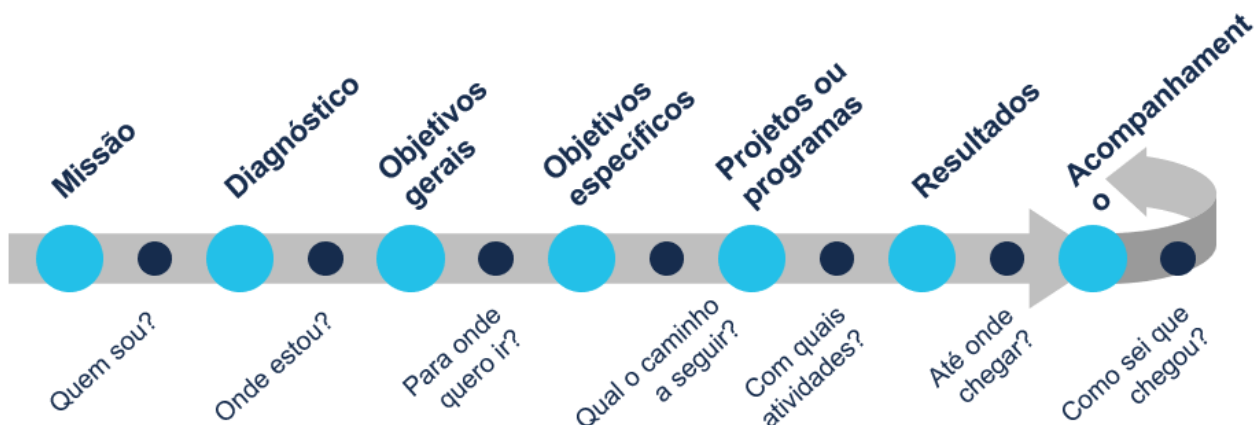
A análise interna é composta, entre outros, pelos seguintes aspectos:

- recursos humanos - a equipe de colaboradores que compõe a organização. Aqui são analisados os níveis de formação, o senso de propriedade, a idoneidade nas funções, o grau de satisfação com a tarefa desempenhada, o salário (Paris Roche, 1996).
- Recursos orçamentários: a capacidade econômica presente e futura para cumprir os objetivos previstos nos diferentes projetos. Relações com o setor econômico, capacidade de financiamento e endividamento etc. (Paris Roche, 1996).
- Estrutura organizacional e de procedimentos da instituição, que se refere a capacidade de funcionamento, sua eficiência e eficácia (Paris Roche, 1996).

Para abordar este diagnóstico organizacional, existem várias metodologias, desde a simples chuva de ideias, a matriz SWOT, o planejamento por cenários, até a combinação destes, para citar algumas.

O planejamento estratégico é o processo pelo qual uma organização esportiva analisa o ambiente em que atua, define seus objetivos gerais em longo prazo, seleciona os objetivos estratégicos ou as formas mais adequadas para alcançá-los, define os projetos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias e indica os resultados a serem alcançados.

Figura 6: Esquema do plano estratégico



Fonte: elaboração própria.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Algumas tendências da gestão do esporte são mencionadas nos próximos parágrafos.

1. Coordenação

Segundo a consultoria Afp grupo (s. f.), a coordenação ocorre nos seguintes níveis:

Entre o “político” e o gestor:

- Ambos papéis são necessários, mas devem ser coordenados, não sobrepostos.
- Entender o papel um do outro.
- O perigo de ser “politécnico”.

Entre as entidades:

- Coordenar o trabalho conjunto para um melhor aproveitamento dos recursos.
- Evitar protagonismos inúteis.
- [Promover] a colaboração com os setores públicos de educação, saúde, turismo e ação social (<https://bit.ly/3hjnQ6d>).

2. Importância das pessoas

Trata-se de compreender que a diferença entre uma organização e outra são as pessoas e, apostar nisso significa:

- impulsionar nosso capital humano;
- dar mais espaço aos colaboradores, com descentralização e delegação;
- envolver os funcionários nos processos de planejamento;
- Desenvolver uma formação permanente no local de trabalho e fora dele.
- Reter o pessoal social (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

3. Estruturas organizacionais leves, ágeis e flexíveis

- A tendência de organizações leves e flexíveis é uma adaptação permanente às demandas;
- Equipes limitadas e profissionais altamente qualificadas;
- Terceirização de serviços e atividades, cuidando bem das condições e controlando o serviço;
- Tendência ao desenvolvimento de projetos sociais (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

4. Qualidade na gestão esportiva

- Ser mais eficiente: melhorar a receita e economizar custos;
- Fugir da rotina, inovar;
- Saber o que os atletas desejam;
- Valorizar as capacidades das pessoas;
- Desenvolver o trabalho em equipe;
- Controlar o tempo;
- Melhorar a formação dos funcionários;
- Segurança em fazer bem as coisas (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

5. Gerenciar com eficiência

Cabe notar que “a sobrevivência depende da eficiência”. Esta tendência refere-se a “saber quanto custam as coisas que fazemos e ajustar ao máximo os custos dos serviços” (Afp grupo, s. f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

6. Contar mais com o setor associativo

“O movimento associativo do esporte é um valor muito positivo para o desenvolvimento esportivo de um território social” (Afp grupo, s. f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

7. Ser melhores vendedores

- Projetar ações de comunicação com os destinatários em mente, que mensagem queremos dar, que suporte será o mais adequado, qual é o melhor momento, que recursos temos.
- Sempre prever um orçamento para a comunicação de nossas ações (Afp grupo, s. f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

8. Instalações esportivas funcionais

Essa tendência inclui:

- Equipe multidisciplinar para a concepção de instalações esportivas.
- Quem vai gerenciar a instalação deve participar do projeto e da construção.
- Instalações funcionais, polivalentes e preparadas para se adaptar.
- Instalações ambientalmente sustentáveis.
- Instalações economicamente sustentáveis.
- Instalações bem localizadas (grupo Afp, s.f.,<https://bit.ly/3hjnQ6d>).

9. Associação “à saúde”

- O esporte cumpre muitas funções, mas uma função básica tem cada vez mais a ver com a saúde.
- As pessoas cada vez mais praticam atividades físicas e esportes. Para as organizações esportivas, é uma oportunidade.
- Buscar o bem-estar físico e o bem-estar geral inclui associar-se com a diversão, o relacionamento pessoal, a natureza (grupo Afp, s. f.,<https://bit.ly/3hjnQ6d>).

10. Planejar

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

O planejamento envolve:

- Saber sempre onde estamos e para onde vamos. Ser claro sobre nossa missão e nossos objetivos e estratégias.
- Sempre rever o planejamento, pois o esporte muda e o ambiente também.
- Não esquecer que, além de planejar, é preciso gerenciar (Afp grupo, s.f., <https://bit.ly/3hjnQ6d>).

4.1.2 Processo de planejamento

O planejamento em qualquer organização não é tarefa de um indivíduo, embora seja uma responsabilidade fundamental do gestor. Cada nível da organização deve estar envolvido nas atividades de planejamento. Tanto os gestores quanto os colaboradores interessados devem participar das atividades de planejamento operacional dentro da área de suas responsabilidades. Atualmente, esse fenômeno é conhecido como planejamento coletivo moderno e, também, é chamado de planejamento participativo. A falta de coordenação e informação no processo de planejamento resulta em baixa ou mesmo inexistente participação dos colaboradores. A ausência absoluta de planejamento significa que não há metas, objetivos ou programas, além de duplicar tarefas e desperdiçar tempo, energia e outros recursos.

Planejar é o ato de estabelecer objetivos e metas, ações necessárias para alcançá-los, atribuir tarefas (divisão de trabalho) em unidades administrativas compatíveis e colocar metodicamente as unidades em uma estrutura organizacional capaz de funcionar como um sistema.

Um sistema é uma série de elementos inter-relacionados, interdependentes ou interativos, capazes de responder a um estímulo como parte de uma entidade coletiva.

Antes de analisar problemas e soluções no planejamento de uma organização, é importante saber quais são os seus aspectos mais importantes.

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN ESPORTIVA E EVENTOS

1. **Seleção de objetivos é a parte mais importante do plano.** Para que um plano seja bem-sucedido, os objetivos devem ser claramente definidos e compreendidos de forma adequada. Cada membro do grupo deve estar ciente da elaboração do plano, das possibilidades de participação e dos meios de que dispõe para colaborar.
2. **É essencial que tanto os objetivos quanto as ações planejadas para alcançá-los sejam flexíveis.**
Os objetivos são especificados na forma de atividades colaborativas dinâmicas modificáveis e que devem ter a previsão de se buscar opções alternativas.
3. **Disposições administrativas são a espinha dorsal de um plano.** São previstos recursos financeiros, materiais e humanos necessários à realização das atividades. As despesas e receitas devem fazer parte de um orçamento equilibrado que inclua as despesas decorrentes da participação de voluntários, colaboradores e membros, bem como as despesas de material e exploração.
4. **Acompanhamento e avaliação são essenciais.**
Cada fase, objetivo ou meta do plano deve ser medido e seu aspecto financeiro comparado com o orçamento. O acompanhamento do plano é fundamental para detectar e corrigir eventuais desvios de forma oportuna.
5. **Planejamento e controle se complementam.**
O planejamento deve seguir certos requisitos técnicos e respeitar princípios metodológicos. Os gestores podem então controlar o processo, supervisionando os custos e garantindo que as datas de início e término sejam respeitadas.

Antes de planejar, cada gestor deve:

- compreender o contexto operacional da sua organização como pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas;
- determinar sua identidade (plano estratégico ou visão motivadora);

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

- compreender a importância dos três recursos fundamentais (humanos, materiais e financeiros) e da sua interatividade.

O planejamento começa com um processo descritivo do seguinte: o **que** deseja realizar a organização e **quais** tarefas o tornarão possível; **como** serão realizadas as tarefas; **quais** meios serão apropriados para determinar se a organização está no caminho certo para atingir seus objetivos; **quando** serão efetivamente alcançadas as metas e os objetivos e **qual** será a maneira mais fácil para a organização se adaptar à evolução do contexto externo ou às condições que são necessárias para a realização do trabalho. Se todos na organização reconhecerem seu papel na execução do plano, não haverá mais dúvidas ou confusões em relação ao que ela espera de cada membro. Além disso, haverá uma diminuição de tarefas duplicadas ou de atividades inúteis (Acosta Hernández, 2005, pp. 258-259).

4.1.3 Metodologia SWOT

Um excelente instrumento para observar as relações de uma organização com o seu ambiente. A realização de estudos, pesquisas e diagnósticos sobre o seu funcionamento, é a análise SWOT. Também é um elemento eficaz para o posicionamento estratégico de uma organização ou dos seus serviços, pois permite ter uma visão do conjunto de recursos, fatores, ameaças e possibilidades do campo em que se opera.

Nota: a denominação SWOT reúne as iniciais das palavras *Debilidad* (pontos fracos), *Amenazas* (ameaças), *Fortalezas* (pontos fortes) e *Oportunidades* (oportunidades), é uma tradução para o espanhol do termo inglês SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*).

A elaboração de uma análise SWOT consiste na execução do trabalho de investigação e avaliação dos pontos fracos e fortes da organização (caráter interno) assim como das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente (caráter externo). O resultado dessa análise é um diagnóstico.

As conclusões do diagnóstico servem para posicionar uma organização para o uso de ações ou estratégias mais adequadas.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Dependendo do objetivo de sua preparação, a análise SWOT pode ter diferentes dimensões ou escopos. É um instrumento que pode ser utilizado para o conhecimento específico da situação de uma parte, serviço ou seção de uma empresa, pode ser aplicada como técnica básica nos processos de planejamento estratégico de uma organização ou empresa.

A metodologia, uma vez estabelecido o objeto de análise, consiste basicamente nos seguintes passos:

1. Coletar informações e ordená-las com chave interna e externa, classificando-as em pontos fracos, ameaças, pontos fortes e oportunidades.
2. Uma vez conhecidos os pontos fracos, ameaças, pontos fortes e oportunidades, são classificados por sua ordem de prioridade, valorizando por sua vez seu índice de probabilidade e escopo. O ponto de partida, geralmente, é a avaliação das ameaças, uma vez que as organizações realizam esse tipo de pesquisa em função da percepção de possíveis ameaças ou crises.
3. Uma vez hierarquizados os pontos fracos, ameaças, pontos fortes e oportunidades, os mais relevantes são selecionados com base em sua importância, probabilidade e escopo. Esta seção é frequentemente denominada fatores estratégicos.
4. O próximo passo será fazer o diagnóstico. Este passo consiste em estudar as causas de cada fator estratégico e possíveis consequências, com argumentos para um provável nível de impacto na organização como um todo e em suas atuações externas.
5. O resultado do processo SWOT é produzido pela interpretação das conclusões do diagnóstico e a subsequente formulação das ações ou estratégias mais coerentes e aceitáveis para corrigir ou melhorar a situação.

Figura 7: Análise SWOT

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS



Fonte: elaboração própria.

Conforme mencionado anteriormente, a sigla SWOT define quatro conceitos fundamentais na análise organizacional:

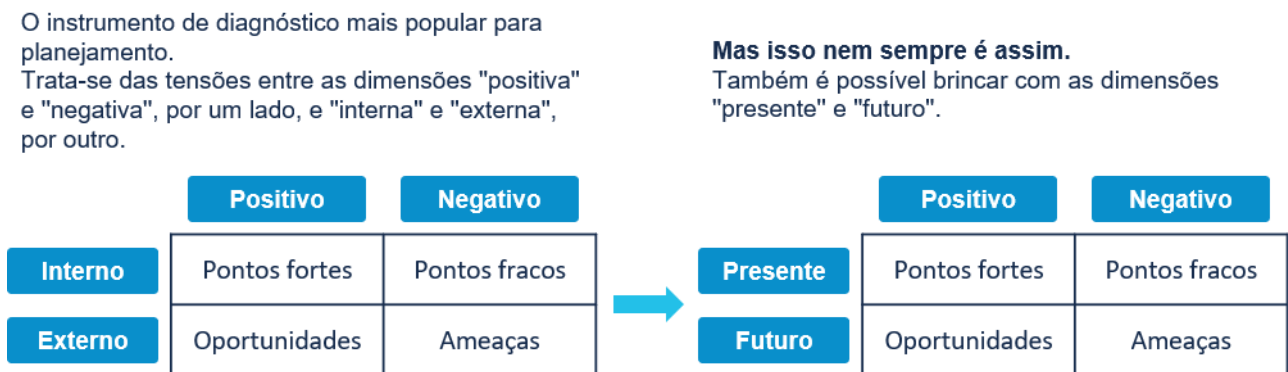
- **Fraquezas:** são os pontos fracos da organização e possuem caráter interno.
- **Oportunidades:** são aqueles aspectos ou situações oferecidas pelo meio e que poderiam ser favoráveis à empresa, aspectos que, no futuro, podem afetar positivamente a organização.
 - **Pontos fortes:** são os aspectos positivos que a empresa possui e que vale a pena manter.
 - **Ameaças:** são os obstáculos que o meio ambiente apresenta para o alcance dos objetivos organizacionais. Aspectos que, no futuro, terão uma influência negativa.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Para abordar esta metodologia, é necessária a vontade política da cúpula organizacional e a participação do maior número de colaboradores internos e externos.

É elaborada uma lista de cada um dos aspectos mencionados, são priorizados e diagramados em uma tabela que permite sua comparação. Trata-se de converter, por meio da formulação de objetivos estratégicos, aspectos negativos em aspectos positivos para a organização, tanto os de caráter interno quanto os de caráter externo.

Figura 8: SWOT



Fonte: elaboração própria.

4.1.4 Avaliação

Encarar a realidade do que estamos fazendo, bem ou mal, é essencial para a melhoria. Um dos caminhos é a utilização de instrumentos adequados. Atualmente, a avaliação é a ferramenta básica de otimização, pois permite coletar, comprovar, compartilhar, oferecer e utilizar informação sobre o trabalho desenvolvido tanto pelo responsável da direção da entidade, como pelas pessoas subordinadas a ele.

A avaliação é o processo que permite apreciar, com a maior objetividade possível, a atuação de determinada pessoa durante um determinado período de tempo, em relação ao seu desempenho habitual, a fim de tentar melhorar as

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

ações futuras para um maior desenvolvimento tanto pessoal como institucional.

Todo diretor deve julgar e avaliar sua gestão e o desenvolvimento de seus colaboradores de forma autocrítica. A avaliação não é um método de medição projetado para estabelecer se você é um bom ou mau gestor, mas sim um processo que tenta ajudar a melhorar sua missão. Não pôr um fim em sua gestão, mas um meio, um instrumento, uma ferramenta que serve para melhorar e potencializar o trabalho.

Avaliar é um processo complexo, mas conveniente, pois permite obter dados para otimizar o trabalho de gestão de uma entidade. Sua importância é reconhecida em diversos campos e áreas de atuação, mas dificilmente aplicada no campo esportivo.

Passar por processos de avaliação é um excelente meio para avançar. Seu resultado permite estabelecer visões específicas sobre o exercício realizado, o que leva à melhoria contínua das funções do cargo, resultando em uma melhor qualidade da gestão diretiva e desempenho organizacional.

A verdade é que as principais dificuldades da sua aplicação não são de natureza técnica, mas de vontade, sensibilidade e criatividade para aplicar a mais adequada. A melhor avaliação é a mais operacional, aquela centrada na obtenção de dados que permitem a tomada de decisões que otimizam a atividade avaliada.

As novas tendências exigem que o desempenho em qualquer organização seja de qualidade e, não deve apenas contemplar quem está no comando da organização, mas deve levar em consideração todos os seus membros. Só assim será possível alcançar uma entidade eficiente e com qualidade de serviço.

A aplicação da autoavaliação como ferramenta de otimização da gestão é uma modalidade de vanguarda dentro do contexto esportivo. Os benefícios que representam o trabalho de gestão podem se manifestar na determinação do sucesso ou possivelmente do fracasso de uma tarefa, que assume o risco da sua ausência ou não reconhecimento, pela qualidade do serviço prestado.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

A consequência direta da avaliação é, em primeiro lugar, o desenvolvimento do indivíduo, além de ser responsável pela gestão da entidade. Também se destaca seu objetivo fundamental de melhoria da qualidade de conduta e do desempenho da entidade, mas em um contexto pessoal, para além do exercício do cargo.

Em consonância com a aspiração de melhorar a qualidade da gestão desportiva, têm-se discutido modelos de avaliação *formativa e somativa*, como forma a fornecer informações aos responsáveis pela gestão das entidades esportivas que permitam estabelecer a diferença entre uma ou outra.

Trata-se de aplicar procedimentos avaliativos que conduzam à otimização da gestão e da própria organização, o que exige a busca constante pela qualidade, que só será alcançada considerando todos os seus pontos vitais (González Orb, s. f., <https://bit.ly/3gnt6oa>).

Unidade 4.2 Eventos

4.2.1 Conceitos de organização

Para explicar o que é um evento esportivo, primeiro você deve saber o significado da própria palavra evento. O termo evento vem do latim *eventus*. Segundo a Real Academia Espanhola (s. f., <https://bit.ly/31gKmag>), um evento é “um acontecimento importante e programado, de natureza social, acadêmica, artística ou esportiva”.

A indústria do esporte mundial destaca a cada oportunidade o valor agregado emocional que possuem as diferentes competições esportivas da América do Sul, sua diversidade cultural, a tradição e a paixão que fornece cada um dos 10 países que participam dos eventos organizados pela Conmebol.

Sabe-se também que a palavra evento pode derivar de eventualidade, ou seja, eventuais momentos e situações em que podem ocorrer e que exigirão ações muitas vezes não planejadas.

Um profissional da área sempre deve saber que, de um momento para o outro, o planejamento pode mudar de rumo, justamente em função de uma eventualidade. Os

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

organizadores de eventos devem ter a capacidade de solucionar problemas sob pressão e estar atentos a todas as ações que podem desviar do caminho antes planejado.

Hoje, a organização de eventos esportivos envolve aspectos que vão além do meramente esportivo. Os eventos são meios de influência, impulsionadores de diversos setores, motivos de devoção na sociedade e negócio econômico, entre outros.

Conforme mencionado por Cester (2013):

A organização de eventos é uma ferramenta de comunicação. A comunicação durante o evento esportivo ocupa um lugar à parte no cenário cultural. Permite a diferenciação no espaço publicitário saturado, causando um verdadeiro choque emocional nas pessoas envolvidas (espectadores ou patrocinadores), uma vez que o resultado é incerto (Ferrand, 1995, citado em Gonzalo Cester, 2013, <https://bit.ly/3j3RaOJ>).

A organização de eventos esportivos requer o desenvolvimento metódico de uma série de etapas e tarefas que garantem boas chances de concretizar com sucesso o evento.

A Conmebol, ano após ano, através de seus eventos esportivos, atinge milhões de pessoas em todo o mundo. Com sua base de trabalho em Assunção, Paraguai, destina mais de 85% da receita recebida em investimentos diretos no futebol sul-americano, em todos os seus níveis e categorias, promovendo a competitividade esportiva e comercial do futebol local.

Com base em seus valores —paixão, inspiração, confiabilidade, profissionalismo e sustentabilidade—, a Conmebol organiza cada um dos seus eventos, não apenas seus torneios, mas também todos os eventos "satélite", tais como sorteios de cada torneio, reuniões do conselho de administração, treinamento interno e externo etc.

Figura 9: Organograma da organização esportiva

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS



Fonte: elaboração própria.

4.2.2 Planejamento e design

O primeiro passo requer uma viagem no "tempo", um posicionamento imaginário no futuro, visualizando com clareza o evento consolidado a ser entregue. O produto final, suas características gerais e específicas, bem como todos os detalhes que o tornaram único.

Iniciar o planejamento de um evento requer análise e visão de futuro: prever possíveis mudanças, avaliar diferentes cenários e, a partir da data do evento, iniciar um plano contrário. Como mencionado acima, uma espécie de viagem "imaginária" ao futuro. A pergunta-chave e inicial é a seguinte: que tipo de evento você deseja realizar?

O planejamento também requer a previsão de entregas, datas de início e término de cada fase do projeto ou atividade e estabelecer quais níveis de serviço e prazos de produção estarão disponíveis. O desenho dos planos B deve sempre ser levado em consideração nos casos em que um plano original não possa ser cumprido por motivo de força maior.

Trabalhar com prazos claros é essencial. Cada tarefa designada deve ter um prazo de conclusão, mas como ela será estendida ao longo do tempo, mesmo com tudo planejado, certamente haverá mudanças de última hora que os organizadores do evento terão que lidar. Isso envolve tomar decisões sob pressão e estar emocionalmente preparado, sabendo que

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

todas essas situações são normais durante um evento. Não há eventos inalterados em tempo real. Por esse motivo, os gestores de eventos precisam estar alinhados com sua equipe.

É importante fazer três perguntas principais:

- O que se pretende alcançar?
- Como se quer chegar a esse fim?
- Qual é a viabilidade do projeto?

A primeira pergunta responde às preocupações que desejam ser satisfeitas. É importante olhar para todas as pessoas envolvidas, desde os próprios executivos da organização, até os participantes, através das entidades colaboradoras e patrocinadoras. Desta forma, buscará por uma resposta independente dos objetivos.

A segunda pergunta refere-se aos meios, ao caminho a ser percorrido para atingir esses objetivos. Esta seção inclui o restante das partes envolvidas na elaboração de eventos.

Neste ponto do planejamento, devem ser determinadas as seguintes questões:

- Data do evento: deve-se considerar o tempo disponível para sua preparação e sua idoneidade (não é aconselhável que a data de sua ocorrência seja na mesma semana de outro evento com características semelhantes ou que possa prejudicar seu bom funcionamento).
- Horário: é necessário determinar tanto o tempo de duração do evento, quanto o horário de início.
- Local de realização do evento: inclui fatores relacionados à disponibilidade social. Além disso, deve-se levar em consideração se, para a realização do evento, são necessárias licenças municipais, locais ou qualquer outra diligência jurídica. Envolve determinar se o evento atende às expectativas de qualidade, capacidade, segurança etc.

Por último, é necessário realizar uma análise preliminar, tanto interna como externa, para conhecer as necessidades e sondar as possibilidades de sucesso que o acontecimento pretende. É necessário monitorar a estrutura interna da organização (recursos humanos, liquidez financeira, recursos materiais etc.) para conhecer a disponibilidade física e econômica da empresa. Também são necessárias pesquisas sobre a sociedade local.

Autores como Ayora e García (2004) estabelecem uma série de condições, diferenciadas por níveis, cuja resposta a cada um deles deve ser afirmativa para a continuidade do projeto:

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

- Nível político: apoio incondicional do governo municipal, nenhuma crítica (ou apoio idêntico) dos partidos da oposição e cooperação de outras instituições.
- Nível social: ajuda dos sindicatos nas contratações e questões trabalhistas. Colaboração dos meios de comunicação na divulgação do evento e entusiasmo por parte dos cidadãos.
- Nível esportivo: colaboração técnica das entidades afetadas, assistência de colaboradores esportivos especializados e apoio de entusiastas voluntários.
- Nível organizacional: cooperação de funcionários-chave (interventor, secretário municipal, etc.). Participação de profissionais especializados em diferentes áreas e contribuição das empresas colaboradoras (p. 15).

4.2.3 Organização e equipes de trabalho

É essencial, nesta etapa inicial do processo, pensar criticamente sobre os recursos humanos. Quantas pessoas serão necessárias para realizar o evento sem problemas? A correta criação de uma estrutura de recursos humanos, o estabelecimento de hierarquias e uma correta delimitação de responsabilidades também são fundamentais. Não só se deve pensar no número de pessoas necessárias, mas também no orçamento de que dispõem. Isso nos permitirá ser eficientes ao finalmente definir quantas pessoas por área devemos ter.

Um exemplo, são as finais em jogos únicos de dois dos torneios mais importantes: Conmebol Libertadores e Conmebol Sul-Americana. O evento total, com todas as suas atividades anteriores, desde a chegada das equipes na cidade onde será disputado o jogo até que todos tenham ido embora (treinamentos oficiais, coletivas de imprensa, atividades exclusivas para torcedores, jogo final e retorno para casa para as delegações, entre muitos outros), tem duração de 4 dias.

O planejamento do evento leva um ano de esforço de mais de 120 pessoas integradas, trabalhando nesses 4 dias. Uma copa do mundo tem 30 dias de competição oficial, mas seu planejamento e organização prévias levam de 5 a 8 anos, ou até mais se pensarmos a partir do momento em que cada país decide se apresentar à candidatura.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

É necessário -desde o início da etapa de planejamento- não só definir as áreas funcionais que haverá e o nível de serviços que serão prestados de acordo com o próprio evento -produto final-, mas também quem executará e conduzirá essas diferentes áreas.

Aspectos a serem considerados como organizador de eventos

Para além do desenvolvimento de todos os conceitos teórico-práticos, na perspectiva da Conmebol, é importante mencionar a importância que a confederação atribui ao conceito de *soft skills* -(habilidades interpessoais)- que toda equipe de trabalho deve ter.

Em um mundo de automatismo e imediatismo, é comum esquecer algumas funções e ações básicas, de educação, de temperança, muitas até imperceptíveis, mas que em última instância são decisivas para definir um clima de trabalho ideal, uma correta tomada de decisões e o sucesso de um projeto.

O trabalho em equipe será essencial, pois o evento só terá sucesso quando os interesses pessoais e o ego forem deixados de lado.

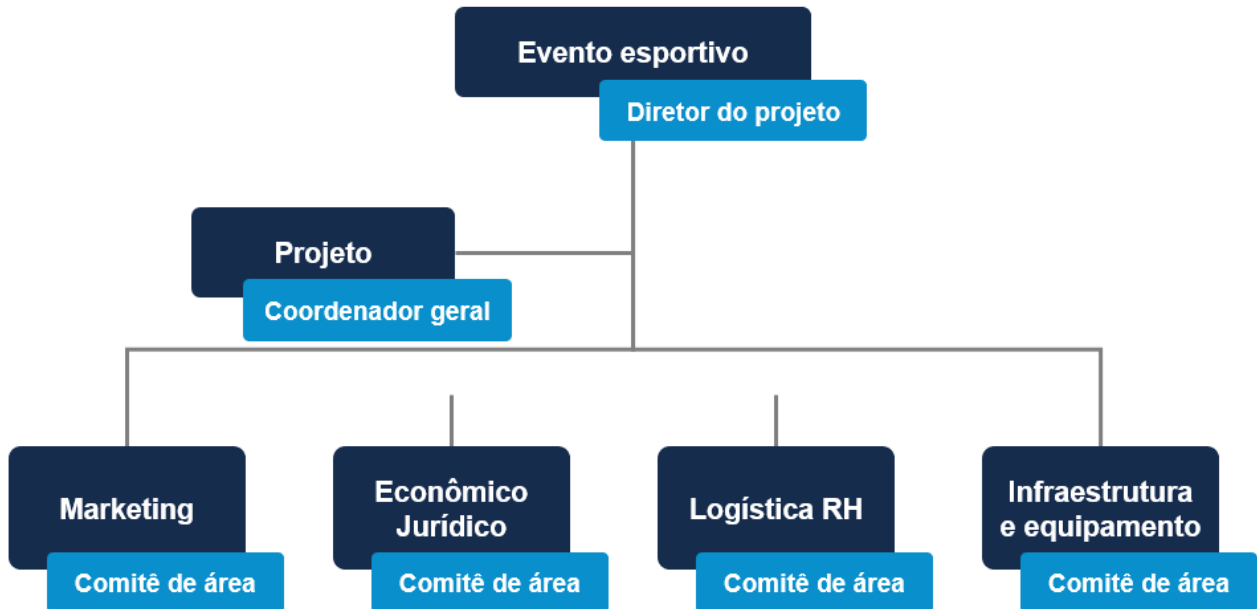
A Final Única da Conmebol Libertadores -Lima 2019- é um claro exemplo de sucesso. Um excelente evento final, entregue pelas mãos de grandes gestores de eventos, que lideram o projeto desde a Conmebol, mas também com o envolvimento de centenas de **heróis invisíveis** que trabalharam incansavelmente em prol do evento, para que pudesse ser reorganizado em 12 dias, para um evento que leva mais de um ano de trabalho¹.

É possível falar sobre o planejamento temporal e espacial do evento, mas é importante que sejam atribuídas tarefas executivas. Sendo estas distintas nas diferentes áreas de atuação e papéis a serem desempenhados. Será atribuído a cada função um coordenador de área para garantir o seu desenvolvimento, tornando-o responsável. No diagrama a seguir, é mostrado um organograma interno que serve como modelo para representar a estrutura executiva de uma organização esportiva.

¹ A final da Conmebol Libertadores 2019 sofreu uma mudança de sede devido à falta de possibilidade de ser disputada em Santiago do Chile, como estava inicialmente previsto. Por isso, a Conmebol, teve que agir com rapidez e eficácia, mudando a sede do jogo e recomeçando do zero.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Figura 10: Organograma



Fonte: elaboração própria.

Como pode se observar, os indivíduos são atribuídos a diferentes campos ou áreas de ação para centralizar os recursos e que o desenvolvimento do evento seja o ideal. É muito importante esclarecer os papéis e definir, com a maior precisão possível, as tarefas a serem realizadas para não induzir em erro uma vez iniciado o projeto. Existe certa disparidade entre os autores quanto à determinação das diferentes áreas. Alguns agrupam as tarefas de acordo com o tempo e outros por ambiente executivo, no entanto, qualquer distribuição é correta se delimitados os campos de ação.

Para determinar os elementos a serem considerados na organização de um evento esportivo, em primeiro lugar, devem ser feitas as seguintes perguntas:

- O que se quer organizar?
- Para que se quer organizar? Com que intenção?
- Como é?
- Quando é?
- Quanto vai custar?

Uma vez tomada a decisão de realizá-lo, deve ser elaborado um relatório descritivo contendo os seguintes elementos:

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

1. Uma breve introdução que reflita as características gerais do evento.
2. Os órgãos que vão se envolver de alguma forma (instituições públicas, associações, federações e outras).
3. Determinar se existe algum tipo de condição que possa afetar a organização do evento (normativa, regulamentação).
4. Características técnicas do evento.
5. Necessidades de infraestrutura.
6. Dados sobre patrocínios e colaboradores para elaborar o orçamento.
7. Necessidades de pessoal.

4.2.4 Tipos de eventos

De acordo com Cerezuela (2005):

Os eventos são caracterizados pela “unicidade” já que não são atividades de rotina e cada evento é diferente entre si, embora possa ser do mesmo tipo. Embora os campeonatos mundiais de atletismo sigam as mesmas diretrizes de organização, uma edição difere da outra pelo local de celebração, número de participantes, pelas datas de celebração, etc.

(...)

Os eventos incluem itens intangíveis e itens tangíveis. Os primeiros correspondem ao produto principal do evento, por exemplo, a emoção de uma competição, enquanto o segundo são complementares ao primeiro, como, por exemplo, os produtos de *merchandising* (<https://bit.ly/2EnbkNk>).

Diferentes tipos de eventos podem ser distintos se considerados o ambiente, os participantes e, principalmente, o objetivo final do evento. Entre estes, podem ser mencionados os seguintes:

- Eventos empresariais: destinam-se a alcançar conquistas e benefícios empresariais. Estão relacionados com a imagem institucional, os clientes, o posicionamento no mercado,

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

o consumo de bens e serviços. Por exemplo: feiras, congressos, convenções, exposições, entre outros.

- Eventos escolares: oferecem espaços de atividade comunitária, onde todos os participantes se reúnem com o mesmo objetivo, como celebração de feriados patrióticos, festivais, feiras, aniversários das instituições, festa de formatura.
- Acontecimentos acadêmicos: são aqueles que decorrem no âmbito acadêmico a partir do conjunto de atividades profissionais, artísticas ou técnicas que envolvem algum tipo de ensino ou capacitação. Os exemplos incluem o seguinte: congressos, simpósios, seminários, etc.
- Eventos culturais: festivais, eventos culturais, comemorações, mostras artísticas, mostras de arte, entre outros.
- Eventos políticos: lançamento de campanha, nomeação de funcionários, debates, congressos, etc.
- Eventos religiosos: característicos de cada religião, batismo, comunhão, Natal, Páscoa, jubileu, santoral.
- Evento social: são meios para a integração social, organizam-se festas, excursões, eventos esportivos, caminhadas, etc. Também atividades de promoção social, eventos de divulgação de informações.
- Eventos no campo: eventos sociais, casamentos, aniversários, piqueniques em grupo, reuniões familiares, aniversários, etc.
- Evento esportivo: quando a convocação é gerada sob objetivos esportivos, além de tudo o que é gerado para seus espectadores, organizadores e atletas.
- Evento recreativo: destaca-se pelo valor lúdico, geralmente informal, que permite uma fácil integração e normatividade flexível. Pode ser misto (recreativo-competitivo).

Agora, considerando a capacidade de organização dos eventos esportivos, estes podem ser diferenciados em eventos de grande, médio ou pequeno porte.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Dependendo do seu impacto, os eventos serão categorizados em pequenos, médios e grandes/megaeventos.

- **Grande/megaeventos:** eventos em massa, internacionais, com grande número de participantes ativos dos principais esportes de audiência mundial, em suas categorias de elite, também podem ser eventos tradicionais que reúnem diversos esportes, como os Jogos Olímpicos. Esses eventos requerem um alto nível organizacional, grande quantidade de infraestrutura, recursos humanos e financeiros disponíveis.

Os eventos de grande impacto dentro da Conmebol são a Copa América, a Conmebol Libertadores e a Conmebol Sul-Americana.

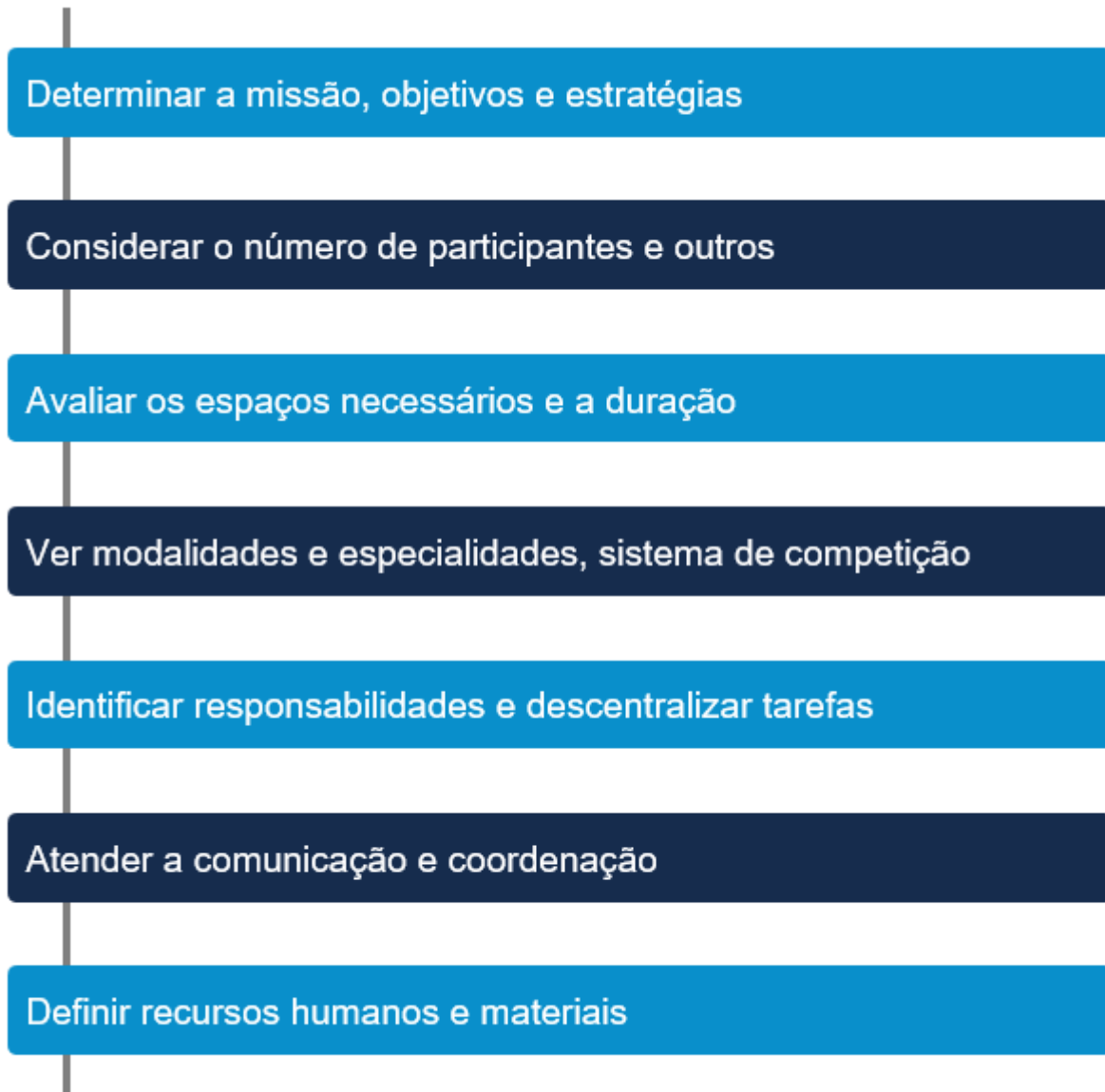
- **Evento médio:** eventos menos massivos, de menor impacto global e menor orçamento. Podem ser nacionais ou até internacionais, com menor necessidade de recursos do que os grandes eventos. Quando se trata de eventos de médio impacto, não são apenas eventos esportivos não populares, podem ser eventos esportivos como futebol e basquete, em massa mundialmente, mas talvez em suas categorias menores, com poder de atração apenas para fãs ou grandes torcedores que acompanham cada competição de seu esporte favorito, em todo o mundo, ou desses eventos que alcançam popularidade já em suas fases decisivas, como as semifinais ou finais.

Alguns dos eventos de médio impacto dentro da Conmebol são os seguintes:
Conmebol Libertadores sub-20, Conmebol Libertadores para futebol feminino (com cada vez mais torcedores e clubes participando), Conmebol Recopa, seleções juvenis sul-americanas, etc.

- **Evento pequeno:** evento de tipo local, de bairro, comunitário. São aqueles eventos que não requerem muita infraestrutura, têm um orçamento de baixo impacto e se caracterizam pelos modestos recursos econômicos e humanos aplicados, estes últimos muitas vezes em caráter de "multitarefa".

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Figura 11: Organização de um evento esportivo



Fonte: elaboração própria.

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN ESPORTIVA E EVENTOS

Referências

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Afp grupo, (s.f.). *Todas las entidades cambian...También las entidades deportivas*. Obtido em <https://docplayer.es/16677063-La-planificacion-estrategica-en-las-entidades-deportivas-municipales-taller-de-trabajo.html>

Ayora, D., García Sánchez, E. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.

Cerezuela, B. (2005). La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos. Paper presentado en *Jornadas de Documentación Deportiva*. Málaga, España. Obtido em <https://core.ac.uk/download/pdf/13282861.pdf>

Cester, O.G. (2013). *Propuesta útil en la gestión y organización de eventos deportivos* (tese de grau). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza. Obtido em <http://zagan.unizar.es/record/12295/files/TAZ-TFG-2013-817.pdf>

García Guiliany, J., Durán, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Púlido, R., García Cali, E. y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. En *Revistas Espacios* 38(52). Obtido em <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

González Orb, M. (s. f.). *Evaluación en la gestión de una entidad deportiva*. Obtido em <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/download/335208/20790872>

Paris Roche, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Real Academia Española, (s. f.). *Evento* [definição]. Obtido em <https://dle.rae.es/evento>