



PRINCIPAIS ÁREAS OPERACIONAIS DE UM EVENTO ESPORTIVO E CONCLUSÕES FINAIS

MÓDULO 2. OPERAÇÕES DE
TRANSPORTE E SEGURANÇA



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

2.1 Operação de transporte (TRA)

Apresentação, principais objetivos e responsabilidades

Nesta parte do curso iremos fornecer uma visão geral do projeto de transporte e mobilidade para o organizador de eventos. Esta visão geral estará centrada no futebol nacional e internacional, tanto para grandes eventos, como para eventos auxiliares de pequeno e médio porte.

Os conceitos desenvolvidos serão adaptáveis às necessidades e requisitos do usuário. As melhores práticas são relativas e dependem de cada evento específico, bem como das características específicas de um anfitrião (país, cidade, empresa ou simplesmente uma pessoa). Em alguns cenários, uma infraestrutura existente melhor pode estar disponível, enquanto que, em outros casos, isso não será possível. Isto implica que o esforço e o **projeto de transporte e mobilidade** devem ser adaptados.

Apesar da complexidade e do tamanho do projeto, o escopo e os esforços nunca devem ser subestimados. Além disso, as necessidades e características específicas devem ser ajustadas de acordo com cada evento.

Praticidade e flexibilidade são as chaves para uma entrega bem-sucedida da operação de transporte.

O organizador do evento será responsável por avaliar, revisar e aprovar o conceito e os serviços de transporte. Nesse sentido, a pessoa designada para esta tarefa será o “ponto focal” de comunicação para o fornecedor sobre quaisquer dúvidas que possam surgir ou esclarecimentos que sejam necessários.

A seguir, apresenta-se uma lista dos principais pontos a serem considerados com relação à área de transporte de eventos:

- Planejamento, desenvolvimento e organização de serviços de transporte para todos os grupos de clientes previamente definidos pelo organizador do evento.
- Integração de princípios de segurança (espaços, instalações, perímetros, rotas, etc.) e controle de implementação.
- Acompanhamento do cumprimento de qualquer política ambiental e contribuição para o projeto de sustentabilidade.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Planejamento e gerenciamento de todos os veículos da frota (ônibus e automóveis), incluindo escopo e alocação, bem como depósitos, manutenção, reabastecimento, seguro, motoristas, treinamento e aquisições adicionais (se necessário).
- Treinamento específico, designações, gerenciamento de turnos ou escalas de serviço, etc., da equipe de transporte e voluntários (se aplicável).
- Voos fretados (privados), jatos particulares, helicópteros, planejamento e coordenação intermunicipal (se aplicável).
- Acompanhamento e integração de soluções de transporte para espectadores no planejamento operacional de transporte.

Por outro lado, os seguintes pontos também são considerados relevantes, mas não são de responsabilidade exclusiva do projeto de transporte:

- Movimentação de mercadorias ou veículos de serviço técnico (por exemplo, limpeza e resíduos, etc.).
- Segurança dos serviços de transporte (por exemplo, vias de acesso, escoltas, postos de controle, etc.).
- Controle total de veículos do sistema não organizacional (por exemplo, veículos designados ou VIP [*very important person*] independente, transporte público, etc.).
- Implementação de tecnologias e soluções ecológicas.
- Patrocínios, contratos VIK com um fornecedor de peças para veículos e fornecedor de manutenção, combustível, etc.
- Voluntários: primeira seleção, treinamento genérico, uniformes, etc. (organizado de forma centralizada pelo projeto de voluntariado).
- Chegadas e partidas internacionais, dignitários, voos de chefes de Estado, etc.

O transporte é um dos projetos mais complexos e críticos que o organizador de eventos esportivos terá que planejar e desenvolver. Nesse sentido, o projeto pode ser considerado complexo devido ao grande número de partes envolvidas na definição e entrega do serviço de transporte para o evento, bem como a grande quantidade de recursos necessários para implementar o planejamento; além das grandes populações que utilizam o transporte durante o torneio ou evento, seja direta ou indiretamente.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 1



Fonte: elaboração própria.

Resumindo, podemos dizer que o transporte afeta toda a população de um evento, assim como muitas das demais áreas do projeto que nele atuam. Portanto, é importante observar que nem todos os países anfitriões possuem infraestrutura, material rodante e/ou capacidade de atendimento suficientes para atender a demanda de transporte gerada por um determinado evento. Quando planejado e executado de forma eficiente, o transporte causa uma impressão favorável no torneio e no país-sede, porém, qualquer fragilidade nessa área aparece publicamente e cria impactos muito negativos, tanto para o país-sede quanto para a organização.

O gerente é encarregado pelo planejamento e execução das seguintes responsabilidades na área de transporte:

- Acompanhamento da construção e melhoria da infraestrutura de transportes (temporária).

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Planejamento e execução de todos os movimentos nacionais terrestres, aéreos e marítimos para a delegação da organização.
- Aquisição de material itinerante, mão de obra e outras capacidades de transporte.
- Planejamento e execução de todas as operações de transporte em organizações relacionadas a eventos, como aeroportos, estações ferroviárias, estádios, centros de treinamento, hotéis, entre outros.
- Colaborar e coordenar com as autoridades da organização e das cidades-sede para a gestão de espectadores, público, trânsito e estacionamento.
- Fornecer informações e comunicação ao gerente ou fornecedor e às partes externas interessadas.
- Traslados para o aeroporto ou para outros centros de transporte (por exemplo, estação ferroviária) de ou para hotéis oficiais, para viagens nacionais e internacionais. Isso inclui toda a delegação da organização, as equipes e os oficiais da partida.
- Planejamento e gestão de todos os veículos da frota de transporte dos eventos (ônibus e carros), incluindo escopo, organização, manutenção, reabastecimento, seguro, motoristas, treinamento e compras adicionais (se aplicável).
- Treinamento específico para equipe de transporte de eventos e voluntários. Organização específica, gerenciamento de turno, escalas, etc.
- Transporte entre instalações oficiais e estádios.
- Transporte de ida e volta para eventos oficiais (por exemplo, banquetes).
- Transporte interno entre instalações por via terrestre, aérea, ferroviária e/ou marítima.
- Equipe e transporte oficial da partida.
- Gestão do estacionamento.
- Gerenciamento de tráfego e acesso. VAPPS (Sistema de permissão de estacionamento e acesso de veículos).
- Transporte nacional para inspeções.
- Gerenciamento do aeroporto (ou outro centro de transporte) para o evento.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Definição do processo de credenciamento de todo o pessoal (*staff*) de transporte.

A operação de transporte

A realização de um evento com excelência elevará o nível de qualquer organização anfitriã e captará a atenção de todos os clientes e participantes. Neste sentido, o transporte e a mobilidade geral são duas áreas de grande visibilidade para todos os visitantes de um evento esportivo.

Devido à demanda específica, tanto antes quanto durante o evento, o organizador terá que planejar e entregar um serviço de transporte específico para o evento. Por isso, cada evento terá seu desenvolvimento próprio.

A operação de transporte, quando entregue com sucesso, receberá pouco reconhecimento. No entanto, a experiência mostra que quando o transporte oferece serviços abaixo das expectativas, o sucesso geral do evento fica manchado. Até afeta a percepção da eficiência geral da organização.

Este módulo de transporte de eventos em grande escala cobre dois projetos inter-relacionados desde uma perspectiva do organizador:

- Transporte de eventos (inclui o transporte aéreo e terrestre de grupos constituintes definidos dentro do país anfitrião).
- Infraestrutura de transporte e mobilidade geral (inclui o transporte aéreo e terrestre de todos os visitantes do evento esportivo, dentro do espaço designado pelo anfitrião).

O **transporte de eventos** é um projeto de responsabilidade do organizador, enquanto que a **infraestrutura de transporte e mobilidade geral** não é propriedade do organizador, mas sim do coordenador e integrador. O segundo projeto é atribuído ao país anfitrião e a cada cidade-sede.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 2



Fonte: elaboração própria.

O desafio geral de um organizador é entregar seus serviços (para grupos de usuários identificados) juntamente com os serviços dos visitantes. Para que isso seja possível, é necessária a integração total de uma solução de transporte multimodal de alta demanda e alta prioridade. Além disso, esse desafio é maior porque se repete várias vezes (dependendo do calendário de eventos esportivos) e às vezes simultaneamente em diferentes cidades-sede ou locais anfitriões durante um evento.

No que se refere ao planejamento da infraestrutura de transporte e mobilidade geral, esta requer a identificação de melhorias na infraestrutura existente (ou, em alguns casos, na nova infraestrutura) para complementar a operação de transporte. Isso garante uma mobilidade geral efetiva em todas as cidades-sede ao redor dos estádios e também a mobilidade dentro das áreas metropolitanas. Além disso, permite que cada cidade-sede funcione adequadamente.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Os dois projetos apresentados são interdependentes entre si e só podem ser entregues com sucesso se houver um planejamento de projetos sólido, integrado e de longo prazo, bem como um processo abrangente de documentação de transporte. O último processo refere-se à série de documentos de planejamento desenvolvidos pelo organizador (e, quando aplicável, suas partes externas interessadas). É um mecanismo para a área funcional de transporte apresentar os projetos para todos os aspectos do transporte de eventos, bem como a integração da infraestrutura de transporte e mobilidade geral ao organizador, para aprovação dentro do prazo adequado. Os documentos também constituem a base para a integração dentro dos departamentos de respeito dentro da organização, todos os grupos constituintes e também com os vários grupos de interesse e fornecedores de serviços externos.

O processo de documentação da operação de transporte também deve incluir a implementação e o planejamento geral de como as operações de transporte serão executadas durante o torneio. Nesse sentido, o sucesso dessas operações de transporte depende do seguinte:

- ✓ Compreender os requisitos de transporte de todos os grupos constituintes ao longo do evento (incluindo a chegada inicial e a saída final).
- ✓ Definir um modelo operacional que pode ser replicado em todos os locais oficiais e em todo o perfil do torneio.
- ✓ Montar frota adequada de veículos e uma equipe de motoristas qualificados e treinados.
- ✓ Identificar as áreas de transporte dentro de todos os espaços. Certificar-se de que os espaços relacionados ao transporte sejam definidos e operacionalmente viáveis.
- ✓ Garantir que os serviços adequados de gestão e suporte sejam identificados, definidos e implementados para permitir a entrega das operações de transporte 24 horas por dia, 7 dias por semana durante o evento (sujeito à extensão do calendário de eventos).

Concluindo, o transporte é um projeto complexo com muitas partes interessadas (internas e externas) que precisam ser coordenadas para garantir que um sistema de transporte de eventos totalmente integrado seja entregue. Nesse sentido, talvez o maior desafio seja que o sistema de transporte seja customizado para cada evento e seja responsável pela movimentação de um grande número de pessoas. Porém, é operado pela primeira vez, na íntegra, no dia da inauguração, quando a atenção de todos está voltada para a organização realizada pelo anfitrião.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Frota de veículos para um evento esportivo

A seguir, compartilhamos uma descrição dos pré-requisitos a serem considerados ao selecionar e planejar uma frota de veículos para um evento.

Nesse caso, tomaremos como exemplo a Final Única da CONMEBOL Libertadores.

Quanto à chegada dos clubes, normalmente devem chegar à cidade até às 20:00h locais do match day -3. Será fornecido um serviço de transporte exclusivo organizado para a transferência dos clubes finalistas no âmbito da Final Única da CONMEBOL Libertadores. Este serviço consistirá no aluguel diário de ônibus de luxo com um alto nível de conforto, micro-ônibus de luxo, vans para rouparia, caminhões de carga e sedans com disponibilidade horária total 24/7 (ou seja, durante 24 horas por dia e sete dias por semana).

Quantidades totais **estimadas** (sujeitas a mudanças).

Tabela 1

Cliente	Veículo	Quantidade	Operacional em dias	Disponibilidade em horas por dia
Clubes	ônibus de luxo	4	5 dias	16 horas diárias
Clubes	Micro-ônibus de luxo	2	5 dias	16 horas diárias
Clubes	Auto sedan	2	5 dias	16 horas diárias
Clubes	Van de rouparia	2	5 dias	16 horas diárias
Clubes	Caminhão de carga	2	2 dias	12 horas diárias

Fonte: CONMEBOL, 2020,

http://www.conmebol.com/sites/default/files/conmebol_sudamericana_cordoba_2020_especificaciones_tecnicas_de_transporte_anexo_a.pdf.

O referido serviço inclui motorista, programa de treinamento de motoristas, quilometragem ilimitada, seguro completo (com cobertura total para todos os riscos), manutenção da frota, combustível (para cobrir todos os trechos e rotas designados e/ou acordados), custos de multas e pedágios, dias extras para treinamentos, ensaios, 48 horas para conserto e retirada de plotagem em ônibus, rastreamento de frota por software do sistema de posicionamento global (GPS, tipo Ford Telematics ou similar) e um coordenador por serviço.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

É importante, independentemente do nível de serviço pretendido, deixar claro em todas as diretrizes de contratação do fornecedor de transporte, como mencionamos no parágrafo anterior, detalhes como quem paga o combustível? Quem é o responsável pela contratação dos motoristas? Quem faz a manutenção durante o torneio? O contrato inclui quilometragem ilimitada? Todos esses detalhes devem ser levados em consideração para **que não ocorram “surpresas” no nível de serviço, nem apareçam custos ocultos no momento do pagamento.**

Características dos veículos

Continuando com o exemplo da Final Única da CONMEBOL Libertadores, segue abaixo uma lista dos diferentes veículos que podem ser contratados e suas principais características.

Ônibus de luxo

Veículos automotores de categoria luxo, de 1½ andar e habilitados para transporte de passageiros com capacidade mínima de 45 lugares. Além disso, devem contar com um motorista. As unidades designadas à prestação do serviço devem cumprir os seguintes requisitos técnicos:

- Dispor de porta-bagagens interiores antitombamento ou local adequado que garanta o transporte seguro das coisas ou bens transportados.
- Ter vidros com tratamento antivandalismo.
- Estofados de veludo/tecido/couro.
- Bancos de passageiros com inclinação ajustável (CONMEBOL, 2019, http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf).
- Não devem ter mais de três anos, conforme data de fabricação registrada no respectivo certificado.

Em relação ao serviço, são necessários um total de quatro veículos para os traslados dos clubes finalistas. Estes devem executar os percursos planejados.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 3



Fonte: elaboração própria.

Micro-ônibus de luxo

Veículos autorizados a transportar passageiros com capacidade de até 13 ou 17 lugares. Além disso, devem contar com um motorista. As unidades designadas à prestação do serviço devem cumprir os seguintes requisitos técnicos:

- Dispor de porta-bagagens interiores antitombamento ou local adequado que garanta o transporte seguro das coisas ou bens transportados.
- Estofados de veludo/tecido/couro.
- Bancos de passageiros com inclinação ajustável (CONMEBOL, 2019, http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf).

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Não devem ter mais de três anos, conforme data de fabricação registrada no respectivo certificado.

Em relação ao serviço, são necessários um total de dois veículos para os traslados dos clubes finalistas. Estes devem executar os percursos planejados.

Van para rouparia

Veículos motorizados sem banco de passageiros, destinados ao carregamento de equipamentos e/ou materiais esportivos. Devem ter uma capacidade de carga de 1500 kg.

Em relação ao serviço, são necessários um total de dois veículos, uma para cada finalista. Além disso, como já indicamos, essas unidades devem realizar os percursos planejados e ter no máximo oito anos, conforme data de fabricação registrada no respectivo certificado.

Caminhão de carga

Veículos motorizados sem banco de passageiros, destinados ao carregamento de equipamentos e/ou materiais esportivos. Devem ter uma capacidade de carga de 2.500 a 3.000 kg.

Em relação ao serviço, são necessários um total de dois veículos, uma para cada finalista. Além disso, como já indicamos, essas unidades devem realizar os percursos planejados e ter no máximo oito anos, conforme data de fabricação registrada no respectivo certificado.

Auto sedan

Veículos motorizados do tipo sedan de primeira classe e habilitados para o transporte de passageiros. Essas unidades devem ter capacidade de até 4 lugares com motorista exclusivo.

Além disso, os veículos designados para a prestação do serviço não devem ter mais de cinco anos, de acordo com a data de fabricação registrada no certificado correspondente. Em termos de serviço, são necessários um total de dois veículos, um para cada clube finalista. Esses dois veículos serão usados para os deslocamentos dos presidentes de clube.

Por fim, os demais aspectos que envolvem a globalidade das atividades de transporte serão analisados no módulo 4.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Interação com outras áreas operacionais de um evento esportivo

A seguir, apresentamos uma tabela que indica todas as áreas funcionais com as quais este projeto se relaciona e estabelece quais são os seus impactos. Além disso, descreve os relacionamentos com outros departamentos e outras organizações terceirizadas, bem como suas respectivas restrições externas. É fundamental avaliar qual a relação de dependência do projeto e informar o responsável correspondente.

Tabela 2

Áreas funcionais / Partes externas	Descreve a relação / dependência
Transporte de eventos	Integração de todos os problemas relacionados com o transporte e com o desempenho do sistema de transporte para espectadores e torcedores.
Segurança	Segurança quanto aos perímetros do estádio, fluxos de tráfego e pedestres, controles de veículos e pessoas, uso de estacionamentos e escoltas policiais, entre outros aspectos.
Hospedagem	Espaços em hotéis e rotas oficiais de transporte.
Relações com o governo federal, regional e municipal	Nível superior do processo de transporte, integração e implementação de infraestrutura (incluindo um plano abrangente de gerenciamento de tráfego).
Relações com cidades-sede	Infraestrutura e transporte da cidade-sede.
Gerenciamento dos espaços (<i>venue management</i>)	Estacionamento, infraestrutura, instalação de estruturas provisórias no recinto dos estádios e demais espaços operacionais.
Responsabilidade social corporativa	Projeto, construção e operação de infraestrutura de transporte com diretrizes ambientais e de acessibilidade. Coleta de dados relacionados à sustentabilidade, etc.
Embaixada do torcedor	Acessibilidade à transportes e mobilidade de torcedores.
Venda de ingressos (<i>ticketing</i>)	Integração de bilhetes gratuitos de trem e transporte público com ingressos de competições (bilhete combinado).
Desenvolvimento (legendas)	Projeto de transporte especial e procedimento para atender aos requisitos das cerimônias.
<i>Marketing</i> (<i>branding</i> e sinalização)	Definição, desenho, entrega e desinstalação de um projeto de sinalização eficaz e integrado.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Mapas e plantas	Mapas e plantas para todo o pessoal da equipe de transporte, motoristas, clientes específicos, delegações de equipe, árbitros, etc.
Serviços aos espectadores	Rotas de transporte específicas, projetadas pelas autoridades locais de acordo com o planejamento de gerenciamento de tráfego.
<i>Marketing</i> (cerimônias)	Projeto de transporte especial e procedimento para atender aos requisitos das cerimônias.
Ministério do Transporte (país-sede)	Infraestrutura de transporte, desenvolvimento e implantação de projetos de transporte público. Implementação de bilhetes combinados.

Fonte: elaboração própria.

Interações com as principais áreas funcionais

Pede-se ao transporte que trabalhe em estreita colaboração com muitas funções internas. Entre as mais importantes podemos destacar a de *venue management* (configuração e operações de *overlay* do estádio), segurança, viagens e hospedagem. A seguir, vamos examinar cada uma delas em detalhes.

Venue management (gerenciamento de espaços)

As decisões estratégicas fundamentais relacionadas à capacidade do estádio, localização e proximidade de vias de acesso de alta capacidade, bem como as redes de transporte público, são críticas para o sucesso de qualquer estádio, especialmente aqueles que são construídos para um evento CONMEBOL. Entretanto, em muitos casos já existe um estádio e, portanto, a gerência de transporte (tanto o transporte dos torcedores como o transporte do evento) limita-se a encontrar as melhores soluções no que diz respeito aos fluxos de tráfego existentes, assim como aos acessos e as saídas (ou seja, o melhor uso possível dos espaços).

A sede está normalmente envolvida no projeto e na construção da cobertura temporária do estádio e normalmente inclui todas as instalações relacionadas ao transporte ao redor do estádio, incluindo áreas de carga, áreas de estacionamento, o estacionamento, o acesso e a saída, etc. Deve ficar claro para todas as partes que tais projetos são essenciais para o sucesso geral do evento e para o uso adequado dos recursos de transporte. Portanto, deve haver uma abordagem integrada para este planejamento.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Segurança

A interação com o projeto de segurança, tanto interna quanto externa à organização, é fundamental para o sucesso operacional do transporte. Os projetos de **segurança** e **transporte** da organização devem trabalhar juntos. Além disso, devem coordenar ações com stakeholders externos, responsáveis pela aplicação da segurança, trânsito, rodovia e estacionamento.

Como assinalamos, a segurança também trabalha em coordenação com stakeholders externos, com o objetivo de disponibilizar recursos para garantir o trânsito seguro dos grupos de clientes e, em particular, das delegações de futebol, VIPs e/ou dignitários.

Além disso, a importância de interagir com a segurança deve ser abordada através da formação de um comitê de transporte e segurança, para garantir uma operação e comunicação sem problemas desde os estágios iniciais de planejamento até a entrega operacional real.

Viagens e hospedagem

A disponibilidade de voos e hospedagem, tanto no mercado a nível nacional como dentro (ou próximo) das cidades-sede, é crítica para as decisões do planejamento estratégico de transporte. Isso ocorre porque os hotéis e aeroportos são pontos de ancoragem importantes quando se considera a movimentação prevista de todos os grupos de clientes de eventos designados oficialmente sob acordos de nível de serviço.

Em suma, o transporte intervém em todas as áreas funcionais da organização. As funções listadas anteriormente são consideradas dependências críticas. Além disso, os proprietários dos grupos de clientes da organização também são vitais e as interações com todas as funções não devem ser subestimadas.

Treinamento

O orçamento da área funcional e os planos de implementação devem ser revisados para garantir uma alocação adequada dos fundos disponíveis para fornecer treinamento ao pessoal. Além disso, deve-se garantir que a área funcional de transporte seja reconhecida por prestar um serviço de excelência ao cliente, focado na boa experiência deste.

A seguir, listamos alguns pontos-chave em relação ao treinamento:

- Ter programa de treinamento e fornecedor dos serviços contratados.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Somente pessoal treinado e certificado pode trabalhar durante o evento.
- Recomenda-se a realização de ensaios e testes com a segurança para fortalecer a compreensão das funções e responsabilidades.
- Ter estratégias e planos de contingência de acesso e saída, que serão incluídos no planejamento de implantação de transporte.
- Recomenda-se que o organizador produza um guia de treinamento detalhado ou manual, no qual as funções e responsabilidades de todos os envolvidos no desempenho das funções de transporte sejam esclarecidas. Da mesma forma, sugere-se trabalhar em colaboração com os fornecedores para definir o material de treinamento, desde a informação geral até a função específica do treinamento presencial. Além disso, o pessoal receberá treinamento específico e testes no local que permitirão realizar suas tarefas da melhor forma possível.
- Esses guias de transporte podem ser cópias impressas, eletrônicas ou aplicativos. Desta forma, espera-se que o usuário final possa acessar facilmente as informações e serviços de transporte disponíveis.
- Preferencialmente, o treinamento do motorista será realizado um mês antes do início do evento. Portanto, as rotas de acesso e sinalização devem estar disponíveis para treinamento de transporte com pelo menos um mês de antecedência.

O treinamento da equipe (especialmente o treinamento dos motoristas) é essencial para fornecer todos os aspectos necessários do transporte.

A área funcional de transporte precisa definir e implementar, em conjunto com o fornecedor, um programa de treinamento extraordinário para garantir que sua força de trabalho possa prestar serviços de forma eficaz e eficiente. Isso exigirá recursos, materiais de comunicação e tempo, pois a força de trabalho pode ser grande e as descrições de funções muito específicas. Este fator terá um grande impacto orçamental e deve ser tratado numa fase inicial.

Reconhecimento e inspeções

Recomenda-se, ao longo do ciclo de preparação do evento, que o transporte realize um ciclo regular de visitas oficiais de transporte e vistorias de espaços e instalações, para que a organização apoie as fases de planejamento em campo e garanta que a aquisição de

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

infraestrutura e recursos estão alinhados às diretrizes de planejamento.

Neste sentido, o principal desafio, numa operação 24/7, é manter os colaboradores motivados em situações de esgotamento físico e mental. Além disso, deve ser assegurada uma maximização constante dos recursos (principalmente os veículos) e que todo o pessoal de transporte (incluindo os condutores) siga as instruções de acordo com o treinamento que lhes foi ministrado.

Liderar a equipe em situações de pressão requer boa comunicação, atribuição de funções e responsabilidades claras para cada uma das partes envolvidas. Soma-se a isso a capacidade de empoderar os membros da equipe do projeto, para que se sintam capazes de tomar as melhores decisões.

A seguir, apresentamos dois exemplos de entregas referentes ao dia MD-1 (dia da partida -1) e ao MD (dia da partida).

Figura 4

DAILY RUN SHEET - ESTADIO LA NUEVA OLLA							
AnB		MD - 1					
Equipo A	17:00						
Equipo B	15:30						
Fecha	Horario	Fin	MD +/-	Columna1	AF Responsable	AF Cliente	Actividad
8-nov-2019	15:00		2:00		TRA		Llegada de staff de transporte en el hotel equipo A
8-nov-2019	15:30		1:30		TRA		Llegada de los colectivos, autos y vans en el hotel equipo A
8-nov-2019	16:15		0:45		TRA		Llegada de los autos de seguridad en el hotel equipo A
8-nov-2019	16:00		1:00	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov-2019	16:25	16:46	0:35	0:21	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov-2019	16:46				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo A
8-nov-2019	17:00	16:00		1:00	TRA	8-nov-2019	Entrenamiento equipo A
8-nov-2019	17:45	16:15	0:15	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el hotel equipo A
8-nov-2019	18:15	18:36		0:21	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo A
8-nov-2019	18:36				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo A
8-nov-2019	13:30		2:00		TRA		Llegada de staff de transporte en el hotel equipo B
8-nov-2019	14:00		1:30		TRA		Llegada de los colectivos, autos y vans en el hotel equipo B
8-nov-2019	14:45		0:45		TRA		Llegada de los autos de seguridad en el hotel equipo B
8-nov-2019	14:30		1:00	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov-2019	14:55	15:04	0:35	0:09	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov-2019	15:04				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo B
8-nov-2019	15:30	16:30		1:00	TRA		Entrenamiento equipo B
8-nov-2019	16:15	16:45	0:15	0:30	TRA		Ventana para el load in de los colectivos para el hotel equipo B
8-nov-2019	16:45	16:54		0:09	TRA		Salida de los colectivos para el entrenamiento equipo B
8-nov-2019	16:54				TRA		Llegada de los colectivos en el estadio de entrenamiento equipo B

Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 5

Fecha	Horario	Fin	MD +/-	AF Responsable	AF Cliente	Actividad	Local
9-nov-2019	5:00			TRA		Abertura del estacionamiento operacional	N3 Leste
9-nov-2019	6:00			TRA		INICIO SHUTTLE STAFF CONMEBOL / COL	Shuff Entry Point
9-nov-2019	8:00			TRA		INICIO CONTROL VPC TRA	PORTONES DE ENTRADAS DE VEHICULOS
9-nov-2019	9:00		KO-8H30	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	11:00		KO-6H30	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	13:00		KO-4H30	TRA	PRE	Llegada del transfer de PREBRO	N3 Estacionamiento Sur
9-nov-2019	13:30		KO-4	TRA	PREBRO	Abertura de Estacionamiento PREBRO	N3 Estacionamiento Sur
9-nov-2019	13:30		KO-4	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada del manager	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	13:30		KO-4	TRA	PRO	Abertura del Estacionamiento VP y VVP	
9-nov-2019	13:30		KO-4	TRA		Activación de VPS	Perimetro Externo de Seguridad
9-nov-2019	14:00		KO-3H30	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	14:30		KO-3	TRA	CPT	Salida de los equipos de árbitros del hotel	
9-nov-2019	15:00		KO-2H30	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	15:00		KO-2H30	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada de los equipos de árbitros	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	15:30		KO-2	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	15:30		KO-2	TRA	CPT	Salida de los equipos para el partido	
9-nov-2019	16:00		KO-90	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	16:00		KO-90	TRA	CPT	Inicio de llegada de Familia de Jugadores y Programa de Observadores	
9-nov-2019	16:00		KO-90	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de los equipos de árbitros	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	16:00		KO-90	TRA	CPT	Inicio de la ventana de llegada de las delegaciones	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	16:30		KO-1	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de las delegaciones	
9-nov-2019	16:30		KO-1	TRA	CPT	Fin de la ventana de llegada de las delegaciones	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	17:00		KO-30	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	17:30		KO	TRA	PREBRO	Llegada del transfer de PREBRO	
9-nov-2019	20:30		FW+1	TRA	PRO	Cierre del estacionamiento VP y VVP	N2, N3 - Oeste
9-nov-2019	20:30		FW+1	TRA		Desactivación del VPC	Perimetro Externo de Seguridad
9-nov-2019	20:00			TRA		Salida arbitros de hotel (3 panel) TBD	
9-nov-2019	20:00			TRA		Salida arbitros de hotel (2 panel) TBD	
9-nov-2019	20:45		FW+3H5	TRA	CPT	Inicio de la ventana de partida de las delegaciones	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	21:15		FW+3H5	TRA	CPT	Fin de la ventana de la partida de las delegaciones	Drop Off NI Oeste
9-nov-2019	0:00		FW+4H30	TRA	PRE	Fin del transfer de PRE	N3 Estacionamiento Sur
9-nov-2019	0:00		FW+4H30	TRA		Cierre de los estacionamientos de PRE	N3 Estacionamiento Sur e N3 e NI Leste

Fonte: elaboração própria.

O ponto de partida para considerar a área funcional de transporte e começar a planejar seu papel em um evento de massa é o acordo juridicamente vinculativo que confere ao organizador a permissão para sediar o evento. Isso é totalmente executado ao ser designado pelo titular de direitos (ou marca comercial) como o organizador. Obviamente, é impossível capturar todos os elementos essenciais do transporte em um documento legal em um momento tão precoce e, portanto, um manual com mais conteúdo operacional será preparado com levando em conta mais do que as obrigações contratuais. Este manual inclui especificações adicionais dos requisitos, para garantir que o organizador e outras partes interessadas entendam plenamente suas obrigações, muitas vezes descritas no acordo acima mencionado. Além disso, este manual deverá fazer recomendações (com base em princípios genéricos, melhores práticas e experiências anteriores) sobre como cumprir ou melhorar essas obrigações, compreender melhor a tarefa e desenvolver uma base que permita ao organizador prosseguir com confiabilidade e foco.

A concepção do planejamento operacional de transporte

O **planejamento operacional de transporte** é um nível adicional de detalhe que será capturado dentro do **processo de documentação de transporte**. Destacará os princípios e políticas acordados para cada subprojeto de transporte e ilustrará claramente o modelo adotado pelo transporte para garantir a continuidade durante todo o evento.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Assim como o conceito, o planejamento operacional será desenvolvido em duas etapas definidas. Para a etapa 1, cada subprojeto dentro do transporte de eventos desenvolverá um planejamento operacional genérico detalhado, no qual o modelo operacional ideal será ilustrado. Este planejamento genérico deve mostrar as políticas e procedimentos padrão da operação, que serão replicados dentro de cada cidade-sede (se aplicável) durante a etapa 2.

Os planejamentos operacionais de transporte são de responsabilidade direta da organização que entregará o evento. O modelo operacional ideal em todos os subprojetos, desenvolvido durante a etapa 1 dentro do transporte de eventos, exigirá integração total, bem como a coordenação de todas as operações. O documento final é, portanto, visto como o resultado da coordenação de todos os subprojetos pelo chefe do **planejamento central**. No entanto, durante a etapa 2, a aplicação direta da operação ideal em uma cidade-sede específica exigirá que o transporte de eventos de uma cidade-sede tenha poderes para se tornar o integrador e coordenador de todos os movimentos de transporte dentro de uma cidade-sede específica. Ao mesmo tempo, cada um dos subprojetos individuais evoluirá para um planejamento operacional altamente detalhado e centrado que definirá totalmente seu objetivo principal.

Normalmente, o **planejamento operacional de transporte "genérico"** deve ser desenvolvido o mais tardar 2 anos antes de um grande evento (1 ano para um evento de médio porte e 6 meses para um evento de pequeno porte), enquanto o **planejamento operacional de transporte "específico"** deve estar pronto 1 ano antes do evento (6 meses para um evento médio e 3 meses para um evento pequeno).

O Planejamento Operacional de Transporte é o resultado combinado da organização como um todo e da equipe do Departamento de Transporte.

Os subprojetos individuais desenvolverão planejamentos operacionais detalhados que documentam claramente a visão e a realidade operacional integrada de transporte. O **planejamento operacional de transporte** terá (pelo menos) os seguintes pontos:

- Introdução.
- Objetivo do documento.
- Modelo operacional de transporte de eventos (visão para cobrir operações tanto em âmbito nacional quanto dentro das cidades-sede).

O documento deve ser visto como uma oportunidade para o transporte avaliar a viabilidade de todos os planejamentos operacionais, destacar as interações e identificar lacunas ou processos ilógicos. É um documento em funcionamento, "vivo" e em evolução que agirá como um planejamento operacional para todas as partes que entregam transporte. Além disso, permitirá que o titular de direitos avalie o planejamento e forneça feedback válido com base em experiências anteriores. Portanto, para cada subprojeto, espera-se, no mínimo, o seguinte (de acordo com o tipo e tamanho do evento):

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Planejamento central.
- Ligação com o cliente.
- Chegada e saída internacional, e transferência nacional.
- Administração do site da aviação e do aeroporto.
- Transporte de evento na cidade-sede.
- Operações de veículos.
- Projeto de estacionamento e VAPPS.
- Serviços de suporte ao transporte de eventos (parte do planejamento central).
- Infraestrutura de transporte e mobilidade geral.

Considerações finais

Transporte precisará produzir planejamentos operacionais detalhados para cada subprojeto. Desta forma, garante a integração total da operação.

Os planejamentos operacionais de transporte devem ser escritos a partir de duas perspectivas. Estas são: como uma entidade operacional holística dentro da área do torneio, e como uma entidade operacional holística dentro de uma cidade-sede.

Os planejamentos operacionais de transporte conterão políticas e processos operacionais que devem ser explicados integralmente no documento, de forma a garantir que a prestação do serviço seja focada, eficaz e viável desde o primeiro dia de operação.

Conforme os **planejamentos operacionais de transporte** forem se desenvolvendo, uma estrutura ideal de relatórios, e de comando e controle, será identificado, o que fornecerá a estrutura para todas as operações durante o evento.

2.2 SEG – Operação de segurança

Apresentação, principais objetivos e responsabilidades

O objetivo da Gerência de Segurança das Competições de Clubes da CONMEBOL é regulamentar os processos, funções, deveres e responsabilidades dos recursos humanos, técnicos e logísticos necessários ao planejamento, organização, execução e controle das competições de clubes organizadas pela CONMEBOL, a fim de preservar a ordem pública, a segurança e o bem-estar dos atletas, oficiais de clubes, oficiais das partidas, patrocinadores, jornalistas, pessoal de apoio e público em geral.

(CONMEBOL, 2019b, <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>)

Por sua vez, a referida administração oferece aos clubes e associações membro assessoria, apoio, treinamentos e orientações necessárias sobre regulamentações, planejamentos operacionais, logística em questões de segurança e análise de riscos visando a identificação, prevenção e mitigação de ameaças antrópicas, técnicas e naturais que possam impactar a segurança do evento esportivo de futebol.

(CONMEBOL, 2019b, <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>)

A operação de segurança

Descrição da operação no MD-1 e MD

No MD-1, começa a instalação dos anéis de segurança do estádio e seus filtros de entrada, cumprindo com o fechamento total do estádio sede da competição. Este último tem duração aproximada de 8 horas.

No MD, a Gerência de Segurança inicia sua operação com a verificação da instalação dos anéis de segurança e filtros de entrada e, se aplicável, são feitos os ajustes que se considerem necessários, bem como a instalação de grades e filtros nas entradas dos

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

pedestres e dos veículos. Finalizado o exposto, o pessoal de segurança privada ou logística que vai operar o evento é recebido e devidamente disposto em suas posições de trabalho antes da abertura dos portões do estádio ao público e da chegada das autoridades e delegações desportivas.

Uma hora antes da abertura dos portões, é realizada a verificação do posicionamento do pessoal de trabalho, a fim de realizar a abertura dos portões de acordo com o horário estabelecido. Após a abertura dos portões, são realizados os processos de monitoramento e controle de entrada. Assim que o jogo terminar, a instalação estará completamente evacuada. O funcionamento da operação do evento no dia da partida dura aproximadamente 12 horas. O horário de início e término está sujeito ao horário de início do jogo.

Principais normas e padrões da área.

Figura 6



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Regulamento

Em 2019, a Gerência de Segurança das Competições de Clubes da CONMEBOL, apresentou o Regulamento de Segurança, por meio do qual são normalizados os processos, funções, deveres e responsabilidades dos recursos humanos, técnicos e logísticos necessários ao planejamento, organização, execução e controle das competições de clubes organizadas pela CONMEBOL, com o objetivo de preservar a ordem pública, a segurança e o bem-estar dos atletas, oficiais de clubes, oficiais das partidas, patrocinadores, jornalistas, equipe de apoio e público em geral. Este regulamento se aplica até as fases anteriores às finais únicas e seu cumprimento é de responsabilidade dos clubes.

Para as finais únicas da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana, existe uma Diretriz Operacional. Este documento visa estabelecer metas claras, definir as atividades, funções e responsabilidades, bem como determinar uma ordem, conseqüente planejamento e organização das respectivas competições, fortalecer o trabalho em equipe, definir a operação de cada área, estabelecer prazos e otimizar os recursos necessários ao desenvolvimento de cada operação, e facilitar a introdução de possíveis mudanças.

Esta diretriz tem 5 fases em seu desenvolvimento, as quais apresentamos a seguir:

- Fase I: diagnóstico.
- Fase II: planejamento e elaboração.
- Fase III: confirmação.
- Fase IV: correções e aprovação.
- Fase V: implementação.

Treinamento da equipe de segurança

Para a operação de segurança dos eventos, é contratada uma empresa de segurança privada (ou empresa de logística, dependendo do país). A esta empresa caberá administrar e controlar a segurança do estádio onde se realiza a partida, bem como dos restantes espaços ou instalações envolvidas na operação.

Para determinar a quantificação dos recursos e elaboração dos planejamentos operacionais de segurança de cada local, é realizada uma visita de inspeção que tem

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

por objetivo realizar a análise georreferencial do local e dos riscos externos e internos.

Em seguida, são realizadas as avaliações dos casos e elaborada a tabela final de recursos, bem como a relação de necessidades para a operação. Na última visita, e antes do evento, todo o pessoal envolvido na operação se reúne para realizar o treinamento. Este último é desenvolvido sob os seguintes parâmetros:

- Ficha técnica do evento.
- Importância do evento.
- Importância da segurança privada no evento.
- Áreas de trabalho da segurança privada.
- Funções de cada área de trabalho.

Figura 7



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

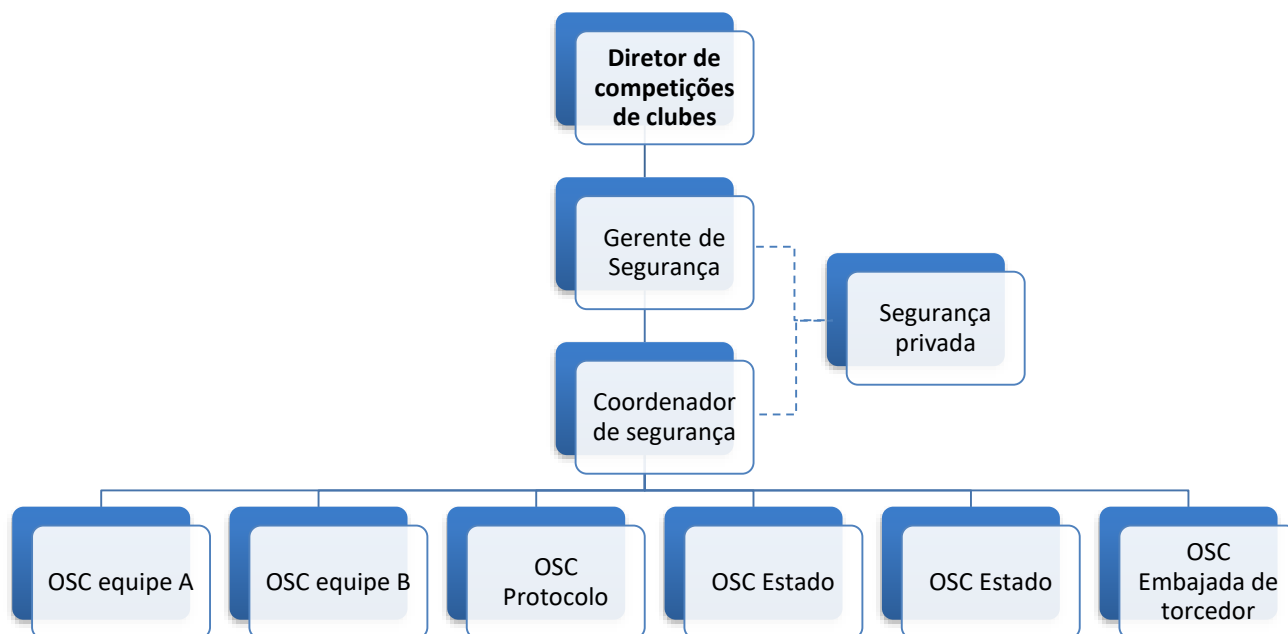
Após o treinamento, o pessoal de trabalho é encaminhado para cada área, para que conheçam de forma específica seu posto de trabalho e as respectivas funções.

Antes das finais únicas, a cada partida da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana é designado um OSC (oficial de segurança da CONMEBOL) que servirá como um elo entre a Gerência de Segurança de Competições de Clubes da CONMEBOL e os Oficiais de Segurança do Clubes que, por sua vez, zelarão pelo cumprimento das Normas de Segurança. Além disso, de acordo com a instância ou risco de cada partida, poderão ser designados dois OSCs para cada partida, que serão da equipe de segurança da CONMEBOL.

No caso das finais únicas da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana, uma equipe de trabalho é composta pelo gerente de segurança, o coordenador de segurança, um OSC por equipe, um OSC responsável pelo protocolo e dois OSCs para o estádio. Esse grupo é formado pela empresa de segurança privada contratada para o evento.

O organograma deste grupo está esquematizado do seguinte modo:

Figura 8



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Interação com outras áreas operacionais de um evento esportivo

A operação da Gerência de Segurança é transversal às demais áreas operacionais e mantém uma relação direta com o desenvolvimento dos diferentes eventos.

Cada área tem suas próprias necessidades de segurança, vinculadas à natureza ou complexidade de sua função. Por este motivo, os serviços de segurança são solicitados através do preenchimento do formulário **Solicitação de serviços de segurança privada**, onde constam as seguintes informações:

- Informação do solicitante e do evento.
- Tipo de serviço solicitado.
- Localização do serviço.
- Infraestrutura de segurança do lugar em custódia.
- Tempo de duração do serviço.
- Inventário de objetos em custódia.
- Análise de riscos.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 9



Fonte: elaboração própria.

A partir das informações recebidas na solicitação, a Gerência de Segurança faz uma análise e determina a viabilidade do serviço. Na solicitação, cada área deve deixar claro o tipo de serviço que necessita, o espaço em que o serviço será prestado e o tipo de serviço solicitado (por exemplo, vigilância, guarda ou acompanhamento).

As principais áreas com as quais a Gerência de Segurança se relaciona na operação dos eventos são:

- Televisão.
- Imprensa.
- *Marketing*.
- Hospitalidade.
- Transporte.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 10



Fonte: elaboração própria.

Exemplo

Um exemplo deste exercício, no âmbito das finais únicas da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana, é a coordenação entre a Gerência de Segurança e a área de Televisão. Nesse sentido, uma vez definida a localização do *compound* de TV, a Direção de TV preenche o documento e consigna nele as datas do evento, bem como a quantidade e o tipo de serviço necessário para a custódia do espaço onde será feita a montagem. Uma vez recebida a solicitação, a Gerência de Segurança faz a análise de risco pertinente e confirma o serviço mediante a aprovação do referido documento.

Este serviço será prestado por uma empresa de segurança privada contratada para o evento e o pessoal será designado por esta empresa.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Relacionamento com os clientes e fornecedores

A Gerência de Segurança de Competições de Clubes desenhou um **conceito de segurança**, que se baseia na criação de espaços de consumo do produto e serviços do futebol que ofereçam segurança e conforto e, também, estabeleçam uma relação direta e estreita que permita satisfazer as necessidades de nossos clientes (torcedores). Da mesma forma, nosso objetivo é proporcionar aos fornecedores e aliados estratégicos e comerciais condições operacionais de segurança. De acordo com a atividade e o nível de serviços que desempenham, é definida a estratégia operacional a implementar. Para isso, é constituído um grupo de trabalho que se relaciona diretamente com cada área de interesse e, desta forma, suas necessidades são contempladas.

Nos jogos da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana, o OSC designado estabelece uma relação de trabalho com o OSCL (oficial de segurança da CONMEBOL local) que se encarrega de prestar e facilitar este serviço, em relacionamento constante com o clube local e seu fornecedor de segurança privada ou logística. O OSC se encarrega de receber as diferentes necessidades e coordenar que cada área tem o que é necessário. Além disso, o conceito de serviço ao cliente é direcionado ao atendimento e à segurança dos torcedores. Desta forma, passa-se de um conceito de segurança para um conceito de serviço, que o torcedor precisa para seu conforto e segurança.

Equipes, árbitros, autoridades esportivas, imprensa, marketing, comunicação e torcedores são os eixos fundamentais da operação de segurança. Para cobrir esse grupo, o trabalho é feito em conjunto com a empresa de segurança privada contratada pelo clube local ou pela CONMEBOL, no caso de finais únicas. Além disso, as ações são coordenadas com as autoridades locais que se integram à operação por meio da formação da Equipe de Gestão para a Segurança.

Quanto aos fornecedores, nas finais únicas, a Gerência de Segurança conta com dois fornecedores de base. O primeiro deles é a empresa de segurança privada, responsável por orientar e apoiar os torcedores nas diferentes fases do espetáculo esportivo. Esta empresa de segurança privada está envolvida desde o planejamento e organização do evento (ou seja, acompanha a Gerência de Segurança nas visitas de inspeção prévias ao estádio, centros de treinamento, hotéis, embaixada do torcedor, etc.) até início e conclusão do mesmo.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 11



Fonte: elaboração própria.

O segundo fornecedor de base é o fornecedor de grades ou cercas. Este se encarrega dos fechamentos perimetrais (anéis de segurança) e inclui sua montagem e desmontagem. Este procedimento é aplicado aos diferentes espaços a serem utilizados no desenvolvimento do evento esportivo.

Além disso, devemos contar com o apoio das autoridades locais da cidade onde o evento será realizado. Para tanto, é criada a Equipe de Gestão para a Segurança (EGS), que é composta por:

- Polícia local.
- Governo local (nas cidades que aplique).
- Empresa de segurança privada ou de logística.
- Bombeiros locais.
- Proteção civil ou gerenciamento de risco (nas cidades que aplique).

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Operador de saúde.
- Administração do estádio.
- Mobilidade ou trânsito.

Embora este grupo não esteja diretamente vinculado à CONMEBOL, é um elemento fundamental no funcionamento do evento, uma vez que o sucesso da segurança faz parte de um trabalho conjunto entre as autoridades e o organizador, neste caso a CONMEBOL.

Gestão das receitas e despesas da área

A Gerência de Segurança não possui recurso próprio para a operação, mas este recurso está previsto no orçamento do Departamento de Competições de Clube.

Nesse sentido, a Gerência de Segurança elabora o caderno de encargos a partir do qual as empresas de segurança privada interessadas em participar do evento esportivo preparam sua oferta operacional e comercial. Estes cadernos contêm as bases da operação, bem como os itens de estudo e controle para a efetivação da referida contratação.

Uma vez recebida a proposta pelos licitantes, é feita uma análise econômica, administrativa e técnica para escolher a empresa que melhor atende às necessidades.

Legado, lições aprendidas. *Debriefing*

A experiência na operação das Finais da CONMEBOL Libertadores - Lima 2019 e da CONMEBOL Sul-Americana - Assunção 2019, foram a base de um aprendizado que adquirimos devido às diferentes situações que surgiram durante o desenvolvimento do evento. Com o objetivo de fortalecer a organização dos eventos subsequentes, desenvolvemos alguns documentos, que apresentamos a seguir.

Matriz de planejamento: projeta no tempo um planejamento de acordo com as necessidades que nos permita estabelecer uma comunicação estreita entre as diferentes áreas envolvidas e uma ordem cronológica das atividades a serem desenvolvidas.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Diretriz de segurança: permite estabelecer um suporte escrito das responsabilidades entre as cidades-sede e a CONMEBOL, de forma a garantir que a mensagem alcance os níveis operacionais e não fiquem apenas no executivo (a diretriz será entregue ao EGS no primeiro contato). Além disso, as cidades-sede devem zelar pelo cumprimento da responsabilidade pela segurança humana e física das competições, reforçar o comprometimento e as implicações no desenvolvimento e aplicação dos POS, de acordo com cada área estabelecida na diretriz de segurança, e sustentar alguns conceitos que não são tratados nas Ligas Locais, como hospitalidade, imprensa, protocolo, entre outros.

Transferência de legado e conhecimento


O Regulamento de Segurança tornou-se uma ferramenta fundamental. Algumas das associações membro tomaram isso como um roteiro para o desenvolvimento de seus próprios manuais e regulamentos de segurança.

Alguns exemplos de associações membro que usam nosso regulamento de segurança como base para seus próprios manuais de segurança são a APF (Associação Paraguaia de Futebol), a FEF (Federação Equatoriana de Futebol), a FVF (Federação Venezuelana de Futebol) e, recentemente, a FBF (Federação Boliviana de Futebol).

Nas partidas correspondentes à CONMEBOL Libertadores e CONMEBOL Sul-Americana (exceto nas finais), a OSC deve apresentar um relatório com as evoluções apresentadas durante o desenvolvimento do evento esportivo. Com esta informação, a Gerência de Segurança de Competições de Clubes levanta as estatísticas correspondentes a cada um dos torneios.

Além disso, com esta informação, e com as possíveis modificações no Regulamento de Segurança, é realizado anualmente um *workshop* para os oficiais de segurança da CONMEBOL e um *workshop* para os oficiais de segurança dos clubes classificados nas diferentes competições organizadas pelo Departamento de Competições de Clubes da CONMEBOL, onde é dado o feedback do caso. O objetivo desses eventos é compartilhar experiências e procurar minimizar, cada vez mais, o risco nas partidas de futebol e ajudar os organizadores a garantir a segurança do evento.

Como proposta de curto prazo, está prevista a realização nas cidades-sede das finais únicas, um *workshop* no qual possamos compartilhar a experiência na organização de eventos esportivos de aglomeração. Com isso, procuramos deixar um legado nas cidades-sede das finais da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana, o



Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

que contribui para o planejamento, organização, execução e controle de suas competições locais.

Anexo 2. Resumo Módulo 2

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Referências

CONMEBOL (2019) *Especificações técnicas*. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/anexo_a_-_especificaciones_.pdf.

CONMEBOL (2019b) *Reglamento de Seguridad*. Recuperado de <http://www.conmebol.com/sites/default/files/reglamento-de-seguridad-conmebol-2019-esp.pdf>.

CONMEBOL (2020). *Transporte. Especificações técnicas*. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/conmebol_sudamericana_cordoba_2020_especificaciones_tecnicas_de_transporte_anexo_a.pdf.