

TIAGO RIBEIRO E ABEL CORREIA



GESTÃO DE EVENTOS DE DESPORTO

Um Guia para a Gestão

CIN
TURS

Research Centre for Tourism,
Sustainability and Well-being

FCT
Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia



Gestão de Eventos de Desporto

Um Guia para a Gestão

TIAGO RIBEIRO e ABEL CORREIA



Ficha Técnica

EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS
SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPESSOAL LDA.
NIF: 510212891
www.silabas-e-desafios.pt
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt
8000-316 Faro
Telefone: 289805399
Fax: 289805399
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

Título:

GESTÃO DE EVENTOS DE DESPORTO: Um Guia para a Gestão

Autores: Tiago Ribeiro e Abel Correia

1.ª Edição.

Copyright: CINTURS e Sílabas & Desafios – Unipessoal, Lda., abril de 2022

ISBN: 978-989- 9023-70-3

Depósito legal: 499688/22

DOI: doi.org/10.34623/pwxr-vj93

Sapientia: hdl.handle.net/10400.1/17744

Pré-edição, edição, composição gráfica e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.

Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Sílabas & Desafios @2022

Este livro é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto científico UIDB/04020/2020

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros, ilustrações e gráficos, por qualquer processo mecânico, fotográfico, eletrónico ou de gravação, ou qualquer outra forma copiada, para uso público ou privado (além do uso legal como citação em artigos, ensaios e críticas) deverá ter a autorização expressa dos autores. O autor assume toda e qualquer responsabilidade pela utilização de conteúdos ou imagens nos textos aqui incluídos, que violem e deixam de observar os direitos de autor. As designações de produtos, tecnologias e sistemas de qualidade referidos na presente obra são marcas registadas.

Fotografia e imagem de capa: Alexandre Silva, acesso disponível ao flickr.com



Índice

Autores	5
INTRODUÇÃO	7
EVENTOS DE DESPORTO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO	13
1. Os eventos de desporto	13
2. Categorização dos eventos de desporto	17
3. Características dos eventos de desporto	20
4. Gestor de eventos e principais parceiros	25
EVENTOS DE DESPORTO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	33
1. Fases da organização de um evento	33
1.1 Fase inicial de conceção do evento	41
1.1.1 Idealização e conceção inicial	41
1.1.2 Estrutura organizacional	48
1.2 Fase de planeamento operacional	59
1.2.1 Fase de planeamento operacional	59
1.2.2 Áreas funcionais do evento	63
1.2.2.1 Área desportiva	63
1.2.2.2 Área recursos humanos e voluntariado	65
1.2.2.3 Área operacional	75
1.2.2.4 Acreditações	75
1.2.2.5 Segurança e apoio médico	79
1.2.2.6 Alojamentos	83
1.2.2.7 Alimentação e bebidas	87
1.2.2.9 Transportes	95
1.2.2.10 Protocolo e cerimónias	99

1.2.2.11 Área de marketing e comunicação	103
1.2.2.12 Área financeira e jurídica	107
1.2.3 Instrumentos de suporte à gestão	109
1.2.3.1 Fusesport	109
1.2.3.2 Atos	110
1.2.3.3 ESRI	111
1.3. Fase de implementação e controlo	115
1.3.1 Fase de implementação e controlo	115
1.3.2 Monitorização e sistemas de controlo	118
1.3.3 Problemas organizacionais	129
1.4. Fase de avaliação e renovação	137
1.4.1 Fase de avaliação e renovação	137
1.4.2 Abordagens e métodos de avaliação	143
1.4.3 Gestão do conhecimento e relatório final	149
CONCLUSÃO	157
REFERÊNCIAS	161
ANEXOS	169
ANEXO A - PLANO OPERACIONAL DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	171
ANEXO B – PLANO OPERACIONAL DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS	173
ANEXO C – PLANO OPERACIONAL DE TRANSPORTES	179
ANEXO D – PLANO OPERACIONAL DE PROTOCOLO	183

Autores

TIAGO RIBEIRO

Nasceu no Fundão em 1988, e aos 18 anos foi viver para Coimbra onde se formou e iniciou a sua vida profissional como treinador de basquetebol. Licenciado em Ciências do Desporto (2009) pela FCDEF da Universidade de Coimbra, e pós-graduado em Gestão Desportiva (2011) pela Universidade Lusófona de Lisboa, concluiu posteriormente mestrado em Gestão do Desporto (2012) e doutoramento em Sociologia e Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa (FMH/UL). O seu primeiro pós-doutoramento foi em Administração (2021) na COPPEAD – Business School da UFRJ, e mais recentemente iniciou o seu novo projeto de investigação na Waseda University (2022) na cidade de Tóquio.

É Professor Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa (FMH/UL), e membro do *Cinturs – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-Being* (UA), e do Grupo de Estudos em Marketing Esportivo (COPPEAD/UFRJ). A sua investigação centra-se nos temas relacionados ao planeamento e gestão de eventos de desporto, impactos e legados sociais nas cidades sede dos Jogos Olímpicos.

Na sua agenda de investigação está também em análise os temas da igualdade de género, os jogos eletrónicos e a criação de valor a partir dos eventos de desporto. Recentemente, fundou e é membro da *Sport Evolution Alliance* (SEA).

ABEL CORREIA

Nasceu em 1963 e desde muito cedo começou no desporto, jogando futebol na rua com os amigos; na adolescência iniciou a sua prática federada no atletismo. Licenciado em Educação Física (1987), especializou-se no mestrado (1995) e no doutoramento (2000) em gestão do desporto, investigando estratégia nas organizações do desporto na Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa (FMH/UL).

Ao longo da sua carreira académica investigou também os fatores comportamentais e psicossociais no consumo do desporto. Sócio fundador da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (1996). É autor de mais de 20 livros editados e de cerca de 30 artigos científicos publicados em revistas com revisão por pares. Orientou ao longo da sua vida profissional mais de 70 estudantes de mestrado e 13 estudantes de doutoramento e pós-doutoramento.

Atualmente, é Professor Associado com Agregação na FMH/UL, coordenador do Mestrado em Gestão do Desporto (FMH/UL) e da Especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana, e regente de várias disciplinas de gestão do desporto.

A agenda de investigação para os próximos anos recairá sobre os temas da *governance* das organizações, eventos e nas questões ambientais e éticas no desporto.

Introdução

O Livro “Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão” é uma introdução aos princípios e às áreas funcionais que sustentam e acolhem os eventos de desporto, desde a sua conceção até ao seu encerramento. Ele comporta um vasto número de planos operacionais, discutindo as principais funções e desafios a desempenhar pelo gestor de eventos. No final, numa visão ampla da gestão, são elencadas e analisadas as diferentes fases que compõem a organização de um evento, perspetivando novos cenários e mitigando potenciais problemas.

A necessidade de conduzir este conhecimento e partilhar experiências práticas no âmbito da organização e gestão de eventos vem enriquecer a literatura existente na gestão do desporto. Neste enquadramento, o Livro reflete a perspetiva conceptual e profissional dos autores, vivenciada nas experiências em contexto de trabalho, mas também estudos e projetos de investigação desenvolvidos no âmbito do planeamento e gestão de eventos de desporto.

O encontro entre as organizações, os gestores e os eventos pode ser possível ao cruzarem-se as necessidades, preferências, possibilidades e oportunidades políticas e de gestão. Depende das opções políticas e do gestor do desporto promover eventos que contribuam para o desenvolvimento social e cultural da comunidade anfitriã.

A gestão de eventos, enquanto área científica e profissional, justifica-se neste contexto, produzindo conhecimento e reflexão sobre os efeitos que a organização de eventos desempenha no progresso da comunidade, numa perspetiva de curto e longo prazo. Além disso, é preciso refletir sobre novas orientações discutidas na literatura, acerca do processo de candidatura, sustentabilidade ambiental, ética, voluntariado e política de gestão associada a eventos. O conhecimento do gestor de eventos deve ser diversificado em diversas áreas como finanças, marketing, direito, gestão de pessoas, comportamento organizacional e instalações. Cada uma dessas áreas funcionais pode

ser aplicada ao contexto da organização de eventos e cada uma é suficientemente importante para garantir o seu sucesso.

Um gestor de eventos tem uma função complexa na sua preparação, que exige a gestão de uma infinidade de atividades dentro de um ambiente em constante mudança. No desempenho dessa função, a profundidade e a amplitude do conhecimento são necessárias para o desempenho adequado nas diferentes áreas funcionais. Se, por um lado, é importante saber idealizar e planejar o evento, por outro, torna-se cada vez mais imprescindível dominar métodos de controlo, implementação e avaliação como forma de garantir a qualidade do evento. Organizar um evento é uma forma de promover o desporto e as suas externalidades, estimular a socialização e os valores do desporto, atrair novos públicos e gerar receitas, é pensar na organização a longo prazo e prepará-la para o futuro.

Neste contínuo de relações e interdependências, surge este Livro: “Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão”, como forma de auxiliar o gestor a conceber, planejar, liderar, implementar e avaliar um evento de desporto. Este livro está estruturado em duas partes, a primeira designada de “Eventos de desporto: conceito e classificação” e a segunda parte intitulada de “Eventos de desporto: organização e gestão”. Portanto, é necessário que o leitor tenha presente que só pode gerir o que conhece e compreende, que gerir é levar em consideração o processo, o contexto e o propósito do evento no quotidiano das organizações de desporto.

Na primeira parte, são abordados quatro temas que definem o conceito de gestão de eventos de desporto, suas características e principais parceiros. Assim, de início, o Livro começa com a conceptualização do conceito de eventos de desporto, através da abordagem às principais teorias que sustentam a literatura mais recente nesta área científica. De seguida, caracterizam-se os eventos de desporto de acordo com as suas especificidades e contextos de intervenção. Por fim, numa visão prática de gestão, são reconhecidos os principais parceiros do evento e é discutido o papel facilitador do gestor de eventos no processo de candidatura e organização.

Na segunda parte, são ilustradas e debatidas, quadro fases da organização de um evento de desporto. Primeiro, dando privilégio à capacidade de conceção do evento,

como forma de iniciar o seu processo de idealização, candidatura e estrutura organizacional. Depois, no planeamento operacional, distinguem-se sete áreas funcionais, as suas funções e potenciais dificuldades de organização. Centra-se o papel do gestor no processo contínuo de planeamento participativo em comunhão com a comunidade local e, são ainda apresentados instrumentos que simplificam o processo de gestão. De seguida, abre-se a fase de implementação do evento, onde são discutidos os sistemas de controlo e as formas de mitigar os problemas organizacionais decorrentes da organização do evento. Por fim, dá-se privilégio ao processo de avaliação no pós-evento, identificando distintos métodos de abordagem, a elaboração do relatório final, e a relevância da gestão do conhecimento.

Ainda nesta segunda parte, foram incluídos exercícios práticos que encerram cada fase da organização de um evento, como forma de ajudar o leitor na revisão e aplicação dos conhecimentos. Da mesma forma, foram incluídas questões de reflexão no final da exposição de cada área funcional, com o intuito de levar o leitor a ponderar e repensar os seus métodos de gestão no quotidiano da organização de eventos. Por fim, quatro exemplos de intervenção prática são exibidos ao longo da segunda parte, como um Guia de orientação e modelo para o gestor de eventos.

O Livro é ilustrado com fotografias a preto e branco, da autoria de Alexandre Silva, referentes aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Estas imagens remetem o leitor para uma reflexão acerca da importância e especificidade deste fenómeno social: o evento de desporto. O Livro encerra com quatro anexos, referentes aos planos operacionais de gestão de recursos humanos, protocolo, transportes, alimentação e bebidas, como orientação para um planeamento funcional adequado e competente.

Esperamos que, através desta combinação entre as teorias de suporte, perspectivas práticas, exercícios e questões de reflexão, auxilie estudantes e gestores a compreender e a preparar o futuro para a gestão de eventos de desporto. De salientar que este processo de organização tem, nos dias de hoje, uma grande relevância social, cultural, económica e ambiental para as suas comunidades locais.



Eventos de desporto: conceito e classificação

1. Os eventos de desporto

Os eventos de desporto representam um incentivo à promoção e ao desenvolvimento económico, social, lúdico e educativo de uma cidade ou região sede (Ribeiro et al., 2020a; Chappelet, 2012, Preuss, 2019). Atualmente, a sua organização representa um elemento importante para as cidades que os acolhem (Kassens-Noor, 2019) e com impacto na cultura (Girginov, 2013), economia (Gratton et al. 2015), saúde (McCartney et al. 2010), ambiente (Chappelet, 2012), e em particular na participação desportiva da comunidade local (Reis et al., 2017). Se planeados de forma eficiente, os eventos de desporto podem ampliar o prestígio da região e habilitar novos serviços para a população local, ao nível das infraestruturas de acesso e do ponto de vista da prática desportiva (Bason & Grix, 2018).

De um modo geral, um evento de desporto pode ser definido como um acontecimento planeado no qual ocorrem atividades desportivas, num determinado tempo e lugar, que visa promover uma relação positiva entre a organização e o seu público-alvo, com vista ao alcance de determinados objetivos. Müller (2015) distinguiu os eventos de desporto de acordo com quatro dimensões: a atratividade para os visitantes, o alcance mediático, o custo e impacto transformador (transformação urbana). Já para Parent e Chappelet (2015), os eventos de desporto podem ser categorizados de acordo com: tamanho, características espaciais (duração e/ou a periodicidade), características temporais, características desportivas (mono ou multidesportivo), e com base no seu objetivo financeiro. A Figura 1 apresenta de forma simplificada os diferentes formatos de eventos de desporto, que decorrem da evolução da literatura.

Os eventos de desporto possuem características próprias como outros eventos, acrescidas do fator emoção, que é uma característica única que os distingue de qualquer outro evento (Chiappa & Atzeni, 2016). Eles são um mediador entre quem os idealiza, planeia, produz e os que os consomem de forma direta ou indireta. São um espaço de interação entre diferentes agentes, nos quais é essencial saber gerir expectativas, promover atitudes positivas, mitigar potenciais problemas e planear de forma rigorosa as suas imprevisibilidades (Ribeiro et al., 2020).



Figura 1. Eventos de desporto (adaptado de Parent & Smith-Swan, 2013, p.4).

Teorias de suporte:

A necessidade de estudar os fenómenos associados aos eventos de desporto passou a ser um elemento-chave na literatura internacional, contribuindo para o desenvolvimento de processos organizacionais através estratégias de posicionamento sofisticadas que aumentam a eficácia e a eficiência na organização de eventos. A literatura apresenta várias abordagens conceituais usadas no estudo dos eventos de desporto. Das quais se destacam:

- Os aspetos de celebração dos eventos e na comunidade (por exemplo, Ziakas & Costa, 2010; O'Brien & Chalip, 2008) e a teoria do reforço à comunidade (Onyx & Bullen, 2000);
- A abordagem centrada nos impactos económicos dos eventos na cidade/região/país (Groothuis & Rotthoff, 2016, Preuss, 2005), na economia social e do bem-estar (Solberg & Preuss, 2007; Charrier & Jourdan, 2009);
- Os padrões espaciais e temporais, as necessidades de recursos, e o impacto do evento no meio ambiente (Ferbrache, 2013; Giulianotti & Klausner, 2010; Collins, Jones, Munday, 2009);
- A evolução, os ciclos de vida e no desenvolvimento do evento como um processo (por exemplo, Koenigstorfer et al., 2019; Bridges, 2011; McCartney & Osti, 2007);
- As questões associadas ao marketing e patrocínios, a marca e o marketing de emboscada, licenciamentos e direitos de transmissão (por exemplo: Biscaia et al., 2013; Byers, Slack & Parent, 2012; Macintosh et al., 2012; Xing & Chalip, 2009);
- As políticas de acolhimento, "soft power" e licitação dos eventos (por exemplo, Brannagan & Giulianotti, 2015; Grix et al. 2017; Bason & Grix, 2018);
- As motivações dos espetadores para participarem no evento, através das teorias da identidade social (Heere et al., 2013; Green, 2001) e do rendimento psíquico (Kim & Walker, 2012);
- O foco na sociologia das pequenas sociedades, grupos de parceiros e na comunidade local, com base na teoria das trocas sociais, do prospeto, das representações sociais e do capital social (por exemplo: Ribeiro & Almeida, 2020, 2021b; Inoue & Havard, 2014; Karakadis & Kaplanidou, 2012; Tomlinson, 2000; Putman, 1995);
- A abordagem da gestão, que inclui as teorias organizacionais e o estudo comportamental, gestão estratégica, a liderança, a gestão de recursos humanos, a tomada de decisão, a estrutura organizacional, a gestão de parceiros e a gestão de problemas (por exemplo: Ribeiro et al. 2021; Parent et al., 2014; Parent, Rouillard & Leopkey, 2011; Chase, 1984).

Porquê organizar um evento?

Os eventos de desporto são muito mais do que meras competições entre atletas ou participantes em larga escala; eles são ocasiões sociais que reúnem um vasto número de pessoas e atividades à volta da competição desportiva (Parent & Chappelet, 2015). Além das suas extensões de festividade e entretenimento, os eventos de desporto são também janelas de oportunidade para as comunidades e para as regiões, fornecendo oportunidades sociais e de negócio a empresas e patrocinadores (Ribeiro et al., 2018).

No que respeitas às suas potencialidades, organizar eventos de desporto desencadeia um vasto conjunto de oportunidades com vista a alcançar objetivos específicos. Neste sentido, como forma de ilustrar alguns desses objetivos, procuramos dar resposta à seguinte questão: “Qual a razão para organizar um evento de desporto?”.

- Lançamento e promoção de atividades desportivas: como forma de dar a conhecer as atividades desportivas existentes, estrutura e funcionamento da organização e, despertar o interesse da comunidade externa;
- Atrair a atenção mediática: de forma a entrar na agenda cultural de uma cidade ou região sede; destacar-se diretamente dos seus concorrentes; e atrair cobertura dos meios de comunicação locais;
- Posicionamento e referenciação: de forma a posicionar-se no mercado local e alcançar notoriedade como uma organização de referência para a cidade/região anfitriã;
- Sensibilização: como forma de chamar a atenção para questões sociais, culturais ou ambientais que influenciam positivamente e/ou negativamente a prática desportiva da comunidade;
- Estabelecer relacionamentos: como forma de reforçar os laços sociais e estimular uma relação positiva com a comunidade desportiva;
- Fidelizar novos públicos: como forma de promover as atividades desportivas, atraindo novos praticantes através de estratégias promocionais, atividades, campanhas de marketing e sensibilização;
- Ampliar as relações-públicas: como meio para estabelecer contacto com celebridades ou figuras públicas da cidade/região de forma a promover a organização e as suas atividades específicas;

- Aumentar a proximidade da marca aos alvos: como forma de se posicionar junto de potenciais patrocinadores ou futuros parceiros com interesse nas atividades da organização;
- Promover micro eventos e segmentação: como forma de promover atividades secundárias da organização (p.e., marcas, patrocinadores, causas sociais, eSports, ou atividades de carácter não-desportivo);
- Aumentar as fontes de receita da organização: como forma de usar o evento para gerar receita proveniente da organização do evento de desporto.

Para alcançar um propósito político de organização, as organizações de desporto devem justificar um nível de especificidade e conhecimento cada vez maior, capaz de encontrar as melhores soluções para os desafios que esta atividade passou a exigir.

Fatores como a estabelecer as áreas funcionais, locais de realização, relacionamento público, duração e meios de controlo, passaram a impor conhecimentos cada vez mais diversificados nas áreas da gestão, do marketing, do direito, da logística e dos recursos humanos, sempre numa lógica do enriquecimento e melhoria do produto final, ou seja, o desporto, numa das suas tão relevantes expressões, como é a organização de um evento.

2. Categorização dos eventos de desporto

De acordo com a sua tipologia, o evento pode desempenhar um papel diferente no contexto da promoção da atividade desportiva, social e financeira de uma organização. Segundo Parent e Chappelet (2015), os eventos de desporto podem assumir sete classificações distintas, em função da sua ocorrência, modalidade e lucro. A Figura 2 apresenta exemplos para cada uma das diferentes tipologias.

Observando a Figura, os eventos de desporto podem ocorrer de uma forma regular (várias vezes durante o ano) e de forma limitada (uma ou duas vezes durante o ano). Com base no lucro (com a finalidade de obtenção de receitas) ou de forma não lucrativa (sem o intuito de gerar receitas a partir do evento principal). E de acordo

com a sua especificidade desportiva, ou seja, envolvendo várias modalidades (evento multidesportivo) ou considerando apenas uma modalidade (evento mono desportivo).

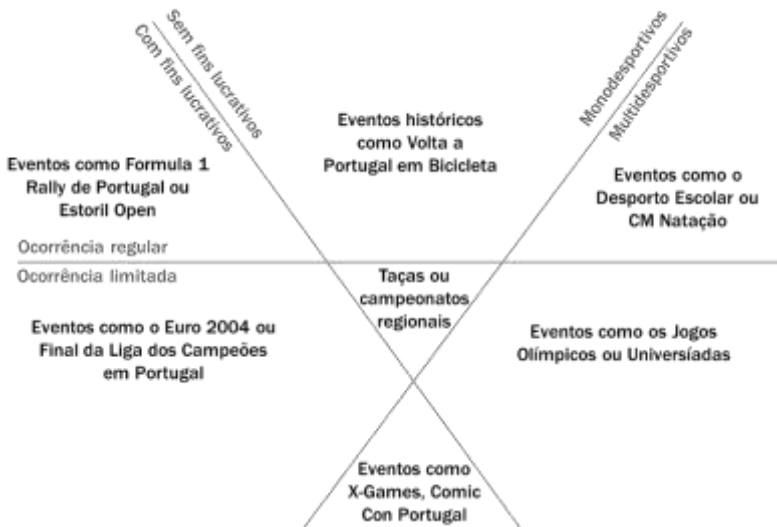


Figura 2. Caracterização de eventos (adaptado de Parent & Chappelet, 2015, p.5).

Outros autores, como Gresser e Bessy (1999), apresentam uma classificação diferente, composta por nove critérios de diferenciação de forma a categorizar a sua tipologia: eventos de carácter internacional ou nacional, espetáculos, manifestações desportivas de massa, e eventos de aventura e natureza. Observe na página seguinte a Tabela 1 que ilustra os critérios em análise e visualize os exemplos para cada tipologia.

Independentemente da classificação que o evento venha a obter, importa salientar que eles compartilham características únicas, como a competitividade, a emoção, o resultado e, principalmente, o enriquecimento da vida cultural e social da comunidade anfitriã. Além disso, eles não se esgotam na manifestação desportiva, devendo assumir-se como um sítio privilegiado com valor agregado (vínculo social, espetáculo, segurança, etc.) para a organização de desporto (Desbordes & Falgoux, 2006).

Tabela 1. Tipologias de eventos de desporto.

Tipo de evento Critérios de diferenciação	Grandes eventos internacionais		Eventos nacionais		Eventos do tipo "espétaculo"		Manifestações desportivas de massa		Raids e aventura	
	Antiga	Atual	Antiga	Atual	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente	Recente
1. Data de criação	Institucional ou Olímpica	Calendário Internacional	Antiga	Atual	Comercial	Comercial	Associativo, Territorial ou Comercial	Recente	Recente	Recente
2. Origem e temporalidade	Calendário Internacional	Calendário Nacional	Antiga	Atual	Pontual	Pontual	Sem calendário ou paralelo	Recente	Recente	Recente
3. Participantes / Objetivos	Combate com outros	Ser o melhor	Antiga	Atual	Espetáculo/ Identificação	Espetáculo/ Identificação	Exploração de si mesmo	Recente	Recente	Evasão, sensações descobertas e promoção de um património
4. Media	Desporto Espetáculo	Desporto Competição	Antiga	Atual	Promoção de uma marca	Promoção de uma marca	Encontro com os demais	Recente	Recente	Incerteza
5. Funcionamento	Promoção de um Federação	Promoção de um Federação	Antiga	Atual	Sem padrão	Sem padrão	Promoção de uma região	Recente	Recente	Hostilidade
6. Motricidade	Estandarização – Normalização	Equipamento Desportivo	Antiga	Atual	Moderado e variável	Moderado e variável	Meio urbano ou natural	Recente	Recente	Hostilidade
7. Inovação	Regulamentação e condições restritas	Regulamentação e condições restritas	Antiga	Atual	Condicionada, mas com um estilo livre e criativo	Condicionada, mas com um estilo livre e criativo		Recente	Recente	
8. Público	Muito condicionada ao rendimento máximo	Muito condicionada ao rendimento máximo	Antiga	Atual	Tecnologia, mas com relação a diferentes variáveis	Tecnologia, mas com relação a diferentes variáveis		Recente	Recente	
9. Colaboradores	No âmbito da medição e da nova gestão (informatizada)	No âmbito da medição e da nova gestão (informatizada)	Antiga	Atual	Tempo – Espaço - Participantes	Tempo – Espaço - Participantes		Recente	Recente	
10. Exemplos	Jogadores selecionado/qualificados	Jogadores selecionado/qualificados	Antiga	Atual	Elite desportiva	Elite desportiva	Agentes não selecionados	Recente	Recente	
	Mais espetadores que agentes	Mais espetadores que agentes	Antiga	Atual	Muitos espetadores	Muitos espetadores	Mais agentes que jogadores	Recente	Recente	
	+++	+++	Antiga	Atual	++++	++++	+	Recente	Recente	+(+++)
	+++	+++	Antiga	Atual	++++	++++	+++	Recente	Recente	+++
	Jogos Olímpicos	Jogos Olímpicos	Antiga	Atual	Espetáculo de Ski	Espetáculo de Ski	Corrida São Silvestre	Recente	Recente	Raid Graulouises
	Campeonato FIFA	Campeonato FIFA	Antiga	Atual	Open Swatch	Open Swatch	Maratona de Lisboa	Recente	Recente	Raid Corsica
	Futebol	Futebol	Antiga	Atual				Recente	Recente	

Fonte: Adaptado de Gresser e Bessy (1999).

No contexto da gestão de eventos de desporto, os investigadores usam diferentes critérios para segmentar o objeto de estudo e empregam diferentes teorias com o intuito de explicar o fenómeno (p.e., a teoria de regime, Burbank et al., 2001; a teoria das trocas sociais, Inoue & Havard, 2014). Alguns investigadores aproximam-se dos gestores de eventos e abrem uma nova porta para compreender o fenómeno da sua organização, envolvendo-se no processo de planeamento, recolhendo dados de campo e avaliando o evento ao longo do tempo: antes, durante e após (Ribeiro et al., 2020b; Karadakis & Kaplanidou, 2012; Tien et al., 2011).

Por outro lado, é possível afirmar que a crescente notoriedade dos eventos de desporto leva-os a estar mais perto de outros tipos de eventos, como também sofrer as suas influências. Embora este manual esteja particularmente centrado em aprofundar os eventos de desporto, dado às características únicas e distintas de outros eventos, ele também permite aplicar os métodos de planeamento e análise em diferentes contextos. Cabe ao gestor, adaptá-lo à sua realidade, tendo em conta o seu propósito e a capacidade de execução.

3. Características dos eventos de desporto

Os eventos de desporto podem ser organizados de acordo com uma variedade de níveis: desde uma grande competição de elite até uma atividade recreativa local, sem espetadores, concorrência direta e com escassos recursos financeiros. Cada tipo de evento implica o conhecimento e a compreensão das suas características-chave (Mallen, 2017). Entre elas importa destacar: a dimensão, a finalidade, a periodicidade, a área de abrangência, a zona de ação, o público-alvo, o nível de participação, o perfil dos participantes, a concorrência e o financiamento disponível, que caracterizam o evento de desporto. Observe a sua especificidade segunda Parent e Chappelet (2015):

- Dimensão: caracterizados com base nos tamanhos S (100 a 500 participantes e têm um alcance essencialmente a nível local), M (até um total de mil participantes, com uma estrutura pequena e alcance regional/local), L (elevado número de participantes, organizados por uma estrutura

- profissional e com alcance nacional) e XL (elevado número de espectadores/visitantes, alcance mediático e organizacional, e com impactos na comunidade);
- Abrangência: assumindo uma extensão a nível local, regional, nacional ou internacional, de acordo com a sua extensão e alcance;
 - Periodicidade: podem caracterizar-se como regulares (realizando-se de forma continuada), os periódicos (têm periodicidade fixa) e os eventos esporádicos (sem periodicidade predefinida);
 - Público-alvo: podem ser dirigidos a diferentes tipos de público, como o público interno (destinado aos sócios, praticantes e simpatizantes); o público específico (segmentos muito específicos, como, homens, mulheres ou crianças); ao público externo (reservado a pessoas que não têm qualquer ligação à organização); e ao público em geral (envolvendo toda a comunidade);
 - Nível de participação: permite caracterizar o evento tendo por base a participação da organização desportiva, isto é, ou a organização assume-se como a entidade organizadora, ou a entidade associativa, ou apenas uma entidade participante;
 - Lugar de ação: corresponde ao local de realização do evento, dentro das instalações (interno), ou fora delas (externo);
 - Finalidade: diz respeito ao seu propósito. Nesta categoria existem várias opções intrínsecas aos objetivos de cada organização, desde o interesse em aumentar a sua visibilidade, aumentar as vendas de produtos e serviços, sensibilizar os seus públicos-alvo, etc.;
 - Concorrência: pode assumir um posicionamento de concorrência direta, ou seja, quando outros eventos da mesma modalidade concorrem diretamente (p.e., dois jogos de basquetebol à mesma hora em locais diferentes); e a concorrência indireta, ou seja, são eventos distintos que ocorrem ao mesmo tempo e que podem afastar o seu público-alvo (p.e., cinema, teatro, festival, etc.);
 - Financiamento: permite caracterizar a origem do financiamento para a produção do evento. Nesta categoria o evento pode ser financiado pelo

orçamento interno da organização; depender do financiamento público (através do apoio governamental ou autárquico); ou estar sujeito ao apoio financeiro dos parceiros (patrocinadores ou outros) para realizar o evento.

Perante este quadro de parâmetros, o princípio que importa aplicar é que: a organização de desporto deve dispor do conhecimento de todos os parâmetros que permitam definir o propósito do seu evento. Esse conhecimento permitirá estabelecer as principais características do evento e definir o tempo necessário para iniciar o seu planeamento.

Para produzir um evento com a melhor qualidade possível é necessário conhecer e explorar todas as características do evento, de forma a justificar a sua “razão de ser”, isto é a ética dos objetivos. Desde logo, o gestor de eventos desempenha um papel crucial nesta etapa, definindo à priori todas as variáveis e parâmetros a determinar.

EXEMPLO PRÁTICO Caracterizar um evento

Evento realizado no Centro Desportivo Nacional do Jamor, de pequena dimensão, com a finalidade de promover a prática regular de atividade física, a nível local, durante uma manhã ou tarde por semana, para o público em geral, organizado pela Federação Portuguesa de Atletismo, com o apoio público da Câmara Municipal de Oeiras, na frequência de inscrições anuais, e ainda com a concorrência direta de outras modalidades a decorrer em simultâneo no Centro Desportivo, revelam as características do Programa de Marcha e Corrida no Jamor.



4. Gestor de eventos e principais parceiros

O gestor de eventos deve assumir um papel de facilitador na organização, valorizando cada pessoa que trabalha na produção do evento (Cunningham & Maclean, 2017). Este gestor “facilitador” permite que a equipa do evento tenha o prazer de trabalhar de forma criativa e coletiva para atingir os objetivos da organização. Através desta criação de sinergias em grupo constrói-se um dos principais objetivos da verdadeira facilitação: o trabalho de grupo. Rogers e Freiberg (1994) expressaram esse papel da seguinte maneira erudita:

*“Um líder é melhor
Quando as pessoas mal sabem que ele existe,
Não é tão favorável quando as pessoas o obedecem e/ou aclamam,
Pior quando o desprezam.
Se deixar de honrar os seus compromissos; as pessoas falham em honrá-lo.
Mas de um bom líder, espera-se que fale pouco,
Quando o seu trabalho estiver concluído, e o seu objetivo cumprido,
Todos dirão: “Nós fizemos isto juntos.”*

Roger e Freiberg (1994, p. 21)

Com base na teoria da facilitação (Bens, 2000), existem diversas competências, experiências e áreas de conhecimento específicas que o gestor de eventos deve possuir para facilitar a organização de um evento. O que inclui ter conhecimento da história e do papel da organização na comunidade, a agnição sobre os processos internos, experiência de trabalho em equipa, a capacidade de delegar funções e tomar decisões em relação às necessidades de um grupo ou processos.

Ao facilitar processos é expectável que as tarefas específicas de organização do evento sejam concluídas, os objetivos sejam atingidos e a equipa sentirá uma sinergia positiva após um evento bem executado (Vidal, 2004). Para capacitar a equipa de trabalho a atingir os seus objetivos e ter confiança, o gestor deve assumir as seguintes funções facilitadoras durante o processo de gestão de eventos (Bens, 2000; Peel, 2000; Vidal, 2004):

- Ajudar o grupo a definir metas e objetivos específicos em cada área funcional do evento;
- Auxiliar na compreensão de processos e na gestão do tempo;
- Orientar a discussão em grupo, aceitando diferentes opiniões/visões sobre o evento;
- Incentivar o feedback aberto e registrar as ideias do grupo;
- Apoiar o grupo na avaliação de tarefas e na formação de novas habilidades;
- Responsabilizar as práticas negativas e procurar soluções para os problemas do evento;
- Usar consenso para ajudar o grupo a tomar decisões aceites em conjunto;
- Apoiar o grupo na gestão de tarefas mais complexas, ou com grau de dificuldade elevado, na produção do evento;
- Estimular o grupo para um processo de comunicação fluida e eficaz na realização do evento;
- Direcionar o grupo na obtenção de recursos;
- Criar um ambiente positivo no qual a equipa possa crescer e trabalhar em conjunto para atingir os seus objetivos;
- Promover a liderança noutras pessoas, compartilhando responsabilidades de liderança;
- Procurar resolver potenciais conflitos, observando e ouvindo até chegar à raiz dos problemas;
- Apoiar e capacitar o grupo para se tornarem agentes facilitadores na gestão do evento.

Como facilitador, o gestor de eventos está constantemente a ouvir, pensar e refletir durante todo o processo, à medida que a resolução de problemas e a tomada de decisões ocorrem entre os membros do grupo. Cada um é promotor do seu próprio conhecimento (Peel, 2000).

Quem são os principais parceiros do evento?

Os parceiros, ou *stakeholders*, são organizações, grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas ações da organização (Freeman, 1984). As organizações,

os grupos e os indivíduos incluídos nesta definição impõem um reconhecimento formal ou informal por parte da comissão organizadora do evento, dependendo do poder e importância que exercem sobre a organização. Se os diferentes grupos de parceiros de um evento aceitam as suas atividades, estes podem afetar positiva ou negativamente as ações da organização (Friedman, Parent & Mason, 2004; Rowley & Moldoveanu, 2003) e, portanto, condicionar o sucesso do evento.

Entre os grupos de parceiros mais comuns destacam-se aqueles com autoridade para tomar decisão sobre vários aspetos do evento como patrocinadores, gestores, *staff* técnico, participantes, membros de órgãos governamentais, líderes comunitários ou residentes da comunidade local, todos têm interesses e expectativas intrínsecas referentes ao evento (Parent, 2008).

É importante que o gestor do desporto identifique, no início do processo, quem são os parceiros do evento, considerando as suas necessidades, expectativas e interesses ao elaborar o projeto de planeamento do evento. Além disso, é importante manter um bom relacionamento com a rede de parceiros, de forma a obter os recursos necessários que permitam acolher o evento de forma eficaz.

Considerando a complexidade de cada evento, cabe ao gestor de eventos mapear os potenciais parceiros que melhor podem servir os benefícios e as necessidades do evento. Entre eles, importa destacar:

- Organização: comité organizador, direção de prova, voluntários;
- Comunidade: residentes, grupos locais, ativistas, turistas;
- Media: jornalistas, editores, influenciadores digitais, *bloggers*;
- Organizações desportivas: comités, federações, clubes;
- Participantes: atletas, espectadores, visitantes, VIPs, convidados;
- Financiadores: governos, investidores pessoais e patrocinadores;
- Apoio: família, amigos, médicos, fornecedores.

Do ponto de vista prático, é essencial que o gestor do evento compreenda que estes parceiros podem afetar as suas ações antes, durante e após a realização do evento. Ou seja, qualquer decisão tomada, que não tenha sido anteriormente prevista e

discutida com os parceiros, pode influenciar as suas expectativas, interesses e motivações em relação ao evento. Por exemplo, a decisão de cancelar o evento no próprio dia ou de alterar o seu horário de abertura pode acarretar uma imagem negativa, mudanças de expectativas, conflitos ou problemas na relação entre a organização e os seus parceiros.

Para melhor gerir potenciais problemas importa estabelecer a priori as funções de cada parceiro na organização do evento. Como forma de auxiliar este processo (Parent & Chappelet, 2015) devem-se considerar as seguintes responsabilidades:

- Organização/Comité organizador: é a principal responsável pelo planeamento, coordenação, gestão e avaliação do evento. Os seus membros devem ser estruturados hierarquicamente, com tarefas bem definidas. Pode assumir uma estrutura privada, pública, consórcio cooperativo (p.e., Dia Europeu do Desporto Escolar) ou associativa. É ainda responsável pela captação, formação e gestão dos voluntários no processo de organização do evento;
- Comunidade: é a principal interessada na experiência do evento; procurará divertir-se, sentir-se parte do evento e possibilitar novos relacionamentos sociais. A comunidade espera aproveitar os benefícios do evento, contribuir para o seu desenvolvimento e vivenciar bons momentos;
- Media: são os parceiros interessados pela comunicação do evento. Eles divulgam a notícia, os produtos, as imagens, pontos fortes e fracos do evento. A cobertura dos media permite que o discurso dos parceiros ocorra, isto é, mais histórias escritas pela comunicação social geram mais informação sobre o evento;
- Organizações de desporto: são geralmente representadas por comités desportivos com conhecimento técnico da modalidade e que contribuem para o desenvolvimento e promoção das atividades desportivas.
- Participantes: são os principais parceiros dos eventos de desporto. Eles são responsáveis pelo resultado final da competição, atraem os meios de comunicação social, o público e os espetadores ao evento. Têm interesses particulares, comodidades e características próprias, que precisam ser atendidas ao longo das diferentes fases do evento.

- Financiadores: estes parceiros estão principalmente interessados com a visibilidade, imagem e reputação da sua empresa ou atividade económica e política. Eles procuram associar-se ao evento para incrementar valor social, político e mediático aos seus negócios; têm os seus próprios interesses no evento. Previamente devem ser consideradas as suas expectativas, potenciais benefícios e investimentos no evento.
- Grupos de apoio: este grupo de parceiros é importante no apoio logístico ao evento (p.e., bombeiros ou polícia local); ou no suporte emocional as participantes (p.e., pais, familiares e amigos), sobretudo contribuindo para o conforto e segurança durante os momentos de stresse e conflito. Estes parceiros são elementos-chaves na organização do evento, com papéis relevantes em termos emocionais, tangíveis e de informação.



Eventos de desporto: organização e gestão

1. Fases da organização de um evento

As fases organizacionais referem-se às etapas, ou períodos específicos, que determinam as diferentes partes de um evento (Parent, 2008). Estas fases subentendem uma evolução temporal, desde a conceção até ao encerramento do evento, permitindo observar este conceito de forma cronológica, usando termos como o dia, mês ou ano, para descrever os diferentes períodos de tempo. Vários autores identificam as fases específicas de evento de acordo com os descritores temporais (Burbank et al., 2001; King, 1991; Yarbrough, 2000).

De um modo geral, ainda não há um consenso sobre este conceito, levando muitos autores a usar expressões como “atividades, estados, fases, ou modos” para descrever a evolução temporal de um evento (Parent & Smith-Swan, 2013). Contudo, o gestor de eventos deve desempenhar um papel facilitador que oriente o desenvolvimento da estrutura do evento desde a sua fase inicial até ao seu encerramento.

O gestor do desporto tem uma função fundamental na conceção, planeamento e avaliação do evento, de acordo com as atividades organizacionais a desenvolver, dentro de um ambiente complexo e em constante mudança (p.e., clima, comunicação, infraestruturas, etc.). No desempenho dessa função, a profundidade e a amplitude do conhecimento são necessárias para promover as várias fases de desenvolvimento do evento de desporto.

Teorias de suporte:

A literatura baseada nas fases que compõem a organização dos eventos de desporto revela um conjunto de estudos essencialmente centrados nas fases de avaliação pós-evento (p.e., Ribeiro & Almeida, 2021b, Taks et al., 2014), usando na discussão abordagens económicas, sociais e políticas. Estudos recentes têm surgido como forma de aprofundar o conhecimento com base no processo de candidatura (Bason & Grix, 2018), planeamento do legado (Preuss, 2015, 2019), sustentabilidade ambiental (Collins & Flynn, 2008), ética, gestão da política associada a eventos, gestão de pessoal e voluntários (Allen, & Bartle, 2014). Com base nas diferentes fases de organização dos eventos de desporto, destacam-se as seguintes abordagens teóricas:

- Na fase de candidatura, a literatura debruça-se sobre os fatores críticos de sucesso (Emery, 2002; Westerbeek, Turner & Ingerson, 2002); nas políticas e cancelamentos da licitação (Bason & Grix, 2018; Lauermann, 2017); e ainda na sustentabilidade ambiental (Gaffney, 2013);
- A compreensão das práticas, processos e procedimentos de eventos durante o seu planeamento incluem a teoria da agência, da facilitação, da complexidade, da contingência e teoria dos sistemas (Mallen & Adams, 2017; Massey et al., 2015; Bens, 2000; Laird, 1985);
- No planeamento operacional do evento, suas estratégias e problemas, incluem a teoria da coordenação (Malone, 1988) e gestão de problemas (Ribeiro et al., 2021; Wartick & Heugens, 2003), e a gestão de risco (Leopkey & Parent, 2009; Parent & Smith-Swan, 2013);
- Os estudos dos relacionamentos sociais ao nível dos voluntários e membros da organização, utilizam a teoria do contrato psicológico (Nichols & Ojala, 2009) e a teoria das trocas sociais (Ribeiro & Almeida, 2021a), a teoria dos parceiros (Koenigstorfer et al., 2019; Parent, 2008) e a teoria da autodeterminação (Aicher & Brenner, 2015);
- Durante a implementação, são predominantes os estudos da qualidade do serviço (Yoshida & James, 2011), qualidade de vida e impactos de curto prazo (Kaplanidou et al., 2013);

- Na fase de avaliação, abordagens como, por exemplo, a teoria dos sistemas, do processo e da contingência (Jones, George & Langton, 2005), permitem aos gestores uma compreensão do evento e dos aspetos que devem ser avaliados;
- Por fim, os processos de gestão e transferência do conhecimento (Parent et al., 2014) estão associados, por exemplo, à teoria emergente (Spender, 2002).

Na literatura da gestão de eventos de desporto são apresentados diferentes quadros conceptuais na gestão organizacional de um evento. Hall (1992) sugere quatro fases na evolução organizacional: planeamento, organização, liderança e controlo. Uma abordagem diferente é proposta por Getz (1993), considerando as etapas de evolução de um evento: origem, organização informal, liderança, organização formal, e profissionalismo. Burbank et al. (2001) e Yarbrough (2000) são mais específicos referindo-se mais concretamente à passagem do planeamento, para os planos de implementação. Masterman (2004) refere vários estados para o processo de planeamento global de um evento: objetivos, conceito, viabilidade, licitação, planeamento, implementação, término, avaliação e feedback. Shone e Parry (2004) propõem cinco atividades, enquanto Parent (2008) baseia-se em quatro modos de gestão de um evento desportivo: planeamento geral, planeamento específico implementação e encerramento. Mais recentemente, Cunningham e Maclean (2017) reforçam esta última visão apresentando quatro fases organizacionais na sua proposta (ver Tabela 2).

A maioria dos quadros concentram-se mais num determinado período de tempo do que na sua evolução temporal. Por exemplo, Burbank et al. (2001) e Yarbrough (2000) centram-se no período de implementação do evento; enquanto Hall (1992), Getz (1993) salientam o período dos pré-Jogos; e Masterman (2004) no pós-evento. A Tabela 2, expõe um resumo dos quadros conceptuais.

Tabela 2. Quadros conceituais na gestão organizacional de um evento.

Autores Períodos	Hall (1992)	Getz (1993)	Burbank et al. (2001)	Masterman (2004)	Shone e Parry (2004)	Desbordes e Falgoux (2006)	Parent (2008)	Cunningham e Maclean (2017)
Conceção	Planeamento	Origem	Planeamento	Objetivos Conceito Visibilidade Candidatura	Objetivos	Desenho	Planeamento	Desenvolvimento
Planeamento	Organização Liderança Controlo	Organização (informal) Liderança de emergência Organização formal Profissionalismo	Plano de implementação	Plano de implementação	Planeamento Organização	Funções principais preparatórias	Planeamento Plano de negócios	Planeamento operacional
Tempo do evento			Tempo dos Jogos	Implementar o evento	Implementação	Desenvolvimento	Implementação	Implementação Monitorização Gestão
Pós-evento			Pós-Jogos	Termino Avaliação Feedback	Desinvestimento Legado	Balanco	Encerramento	Avaliação Renovação
(Classificação)	Fases	Estados	Modos	Estados	Atividades	Fases	Modos	Fases

Qual a opção a seguir?

A literatura sobre esta matéria apresenta diferentes abordagens conceituais, que se enquadram numa evolução organizacional essencialmente baseada entre 3 a 5 etapas. Neste livro, decidimos explorar em maior profundidade 4 fases com maior incidência na organização de um evento de desporto, designadamente:

- 1º. Fase inicial de conceção;
- 2º. Fase de planeamento operacional;
- 3º. Fase de implementação e controlo;
- 4º. Fase de avaliação e renovação.

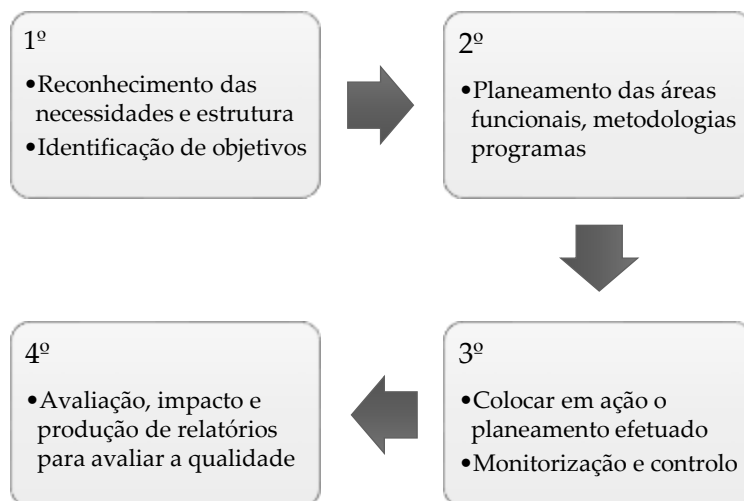


Figura 3. Fases da organização de eventos de desporto.

1ª Fase – CONCEÇÃO INICIAL

A primeira fase de um evento é a conceção inicial. Nesta fase, enquadra-se a ideia original com a realidade possível, os valores orçamentais ganham destaque e o pragmatismo dos operacionais permitem equacionar um conjunto de indicadores (data, local, duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência), os responsáveis (staff técnico do evento) e a estrutura organizacional (*governance*).

2ª Fase – PLANEAMENTO OPERACIONAL

A segunda fase envolve a facilitação dos planos operacionais lógicos, sequenciais e detalhados para a evolução do evento. Esta etapa inclui as providências necessárias para o bom funcionamento de cada área funcional como o transporte, alojamento, comunicação, logística, hospitalidade, segurança, acreditação, voluntariado, instalações e os equipamentos desportivos. Igualmente, os planos de contingência, potenciais riscos associados ao evento (clima, atrasos, avarias, antidoping, acidentes) e os processos de refinamento devem ser considerados em cada plano operacional.

3ª Fase – IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

A terceira fase reporta-se à realização do evento, que compreende a implementação das tarefas de cada área funcional, o seu controlo e monitorização. Nesta fase nada deve falhar e, portanto, todos os problemas organizacionais que ocorrerem de inesperado, terão de ser superados da forma menos perturbadora possível para o sucesso do evento. Nesta etapa, todos os recursos humanos devem estar concentrados em desenvolver as tarefas previamente definidas, o que exige a capacidade de análise, concentração e resolução de potenciais problemas em tempo real.

4ª Fase – AVALIAÇÃO E RENOVAÇÃO

Esta é a fase final do evento, que permite determinar uma análise global aos serviços prestados ao longo do evento. Esta fase tem por objetivo avaliar a qualidade do serviço prestado (qualitativa e quantitativamente), as suas principais ocorrências (pontos fortes e fracos), e elaborar a entrega de relatórios finais. Esta fase de apreciação deve ser transversal a todas as etapas do evento.

A organização estruturada destas 4 fases evolucionais, é baseada na premissa de que a qualidade na organização de um evento depende do seu planeamento eficiente, garantindo que os requisitos sejam congruentes com o seu propósito particular. Essa habilidade exige que o gestor do desporto aplique o seu conhecimento, determine soluções e planeie com rigor os requisitos operacionais para a sua execução. De forma a auxiliar o processo de organização e gestão de um evento de desporto dissecaremos, em seguida, uma visão particular sobre cada uma das suas fases estruturadas.



1.1 Fase inicial de concepção do evento

(Razão de ser do evento, ética, responsabilidade e o propósito social)

1.1.1 Idealização e concepção inicial

Para começar é estabelecida a fase de concepção do evento. Nesta fase, o gestor do desporto deve definir a razão de ser do evento e a sua intenção ética, estabelecendo os parâmetros que caracterizam o seu propósito (Mallen & Adams, 2017). A fase de concepção do evento materializa-se na elaboração de um processo de candidatura formal (p.e., candidatura a um Campeonato Europeu) ou produzindo um documento informal que responda um conjunto de questões prévias (p.e., questionário de apoio municipal).

Porquê realizar? Razão de ser /identidade

Para responder a esta questão o gestor deve explicar quais as razões que levam a organização a realizar o evento. Existe sempre uma razão para a sua realização, seja ela económica, desportiva, política ou social. A razão de ser do evento compromete uma intenção ética subjacente aos interesses da organização e do seu público-alvo (sócios, adeptos, praticantes, familiares, etc.).

Defina o objeto concreto, o tema e o nome do evento.

Estes três elementos são componentes elementares na identidade do evento. A sua definição é essencial no processo de concepção, reconhecendo o que se pretende organizar e que fins se pretendem atingir. O nome (*naming*) e o posicionamento do evento devem estar o mais relacionados possível com o seu objetivo final, bem como a sua imagem de marca. Exemplo: UEFA EURO 2016: “Le Rendez-Vous”.

Para quem? Organizador e destinatários

Neste caso importa definir o público-alvo, ou seja, aqueles que beneficiarão com a realização do evento. O público-alvo é constituído por todos aqueles que

potencialmente irão participar no evento. Ou seja, compete ao gestor do evento determinar quais os segmentos de pessoas que o evento vai procurar atrair e diferenciá-los da restante população.

Segmente todos os parceiros.

É um dos aspetos mais importantes, dado que esta seleção permite assegurar que todas as estratégias vão ao encontro das necessidades das pessoas que pretendemos alcançar. Também nesta questão, importa considerar diferentes formas de segmentação, em função dos aspetos sociodemográficos (idade, sexo, estatuto económico, agregado familiar, etc.), geográficos (residência, naturalidade), psicossociais (estilo de vida), ou comportamentais (hábitos desportivos, participação, compra, etc.).

Neste grupo de parceiros, podem estar incluídos, por exemplo, patrocinadores, jornalistas, atletas, treinadores, delegações, árbitros, famílias, *staff* técnico, organizações de desporto, e ainda a comunidade local. Cabe ao gestor do evento reconhecer os seus parceiros e estabelecer uma comunicação direcionada para cada público-alvo.

Para quê? Objetivos

A organização de um evento implica a definição de objetivos concretos que vão ao encontro dos resultados esperados. Um evento é um acontecimento com início e fim definidos; está circunscrito espacialmente para um grupo de pessoas e, particularmente, é sustentado num objetivo concreto (p.e., promover uma atividade específica – seja ela desportiva, social, política, religiosa, cultural, académica, científica ou outra)

Defina os objetivos específicos do evento.

Os objetivos do evento devem ser determinados como “SMART” (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, temporais). Isto é, os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa (S); devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores (M); a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis (A); os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem (R); e eles devem ser definidos em termos de duração (T).

O quê? Atividade principal

Implica definir a ação principal do evento. Os eventos de desporto proporcionam entretenimento com atividades de carácter desportivo, sobretudo com impacto no bem-estar das comunidades locais. Geralmente, eles têm como função contribuir para o entretenimento e promoção, bem-estar e qualidade de vida dos públicos-alvo.

Determine as atividades e ações que o evento promove.

Considerando um evento de desporto, importa enumerar a(s) modalidade(s) prestigiada(s) no evento. Exponha uma lista detalhada de todas as atividades desportivas a desenvolver para concretização do evento.

Quando? Data e hora

A questão da data e do horário é prioritária. Este é um dos aspetos que pode interferir diretamente com o sucesso do evento, prejudicando ou favorecendo a participação das pessoas.

Defina o período temporal.

A definição do período temporal implica determinar o dia, mês e ano, em que o evento se vai realizar. O agendamento deve ser cuidadoso e ter em conta os todos as características do evento, incluindo os seus condicionantes externos (vida social, sobreposição de outros eventos, recursos, outras atividades da organização de desporto).

Como sugestão, verifique se não há nenhum evento concorrente (analisar o calendário regional, nacional); coincidência com feriados e eventuais pontes que possam levar à ausência de participantes; características do evento e época do ano (sazonalidade); intervalos (se forem de carácter informático e superiores a duas horas); e limites orçamentais (horas extra; instalações, manutenção).

Onde? Local/Espaço

A organização de um evento implica definir o espaço onde ele vai acontecer, de acordo com a proximidade de recursos, acessibilidade e vias de comunicação.

Defina o(s) local(is) do evento.

A escolha do local deve ser determinada com base em 3 critérios:

- Funcionalidade: se o espaço em causa assegura condições para o número de participantes pretendido; os serviços necessários; e se é adequado ao público-alvo; etc. Importa observar também, no caso dos eventos de desporto, os equipamentos disponíveis (equipamentos desportivos, som, ventilação, iluminação; computador; vídeo) e outras facilidades (estacionamento; elevador; acessibilidades; casas de banho, locais de restauração).
- Adequabilidade: se o local se adequa às características do evento, tendo em conta a relação entre o espaço e a imagem do evento.
- Capacidade financeira: averiguar a disponibilidade financeira para o espaço que se pretende utilizar e fazer uma comparação com custos relativos a espaços idênticos.

Como? Planeamento

Existem diferentes formas de abordagem e métodos de execução para organizar as atividades do evento. Nesta etapa, importa definir a estratégia da organização mais adequada, considerando os recursos disponíveis (financeiros, materiais, humanos) com vista ao alcance dos objetivos do evento.

Determine as etapas de organização do evento.

Como sugestão, comece por a) identificar e elencar as atividades das ações a desenvolver; b) definição da estrutura, atribuir e delegar responsabilidades e funções; c) agendar as atividades específicas e operacionais; d) promover reuniões para avaliações periódicas; e) estabeleça métodos de controlo, gestão de riscos e potenciais problemas; f) elabore um relatório final e avaliações ao longo do evento.

Qual o custo? Viabilidade

Não realize um evento sem estimar previamente os seus custos, encargos e potenciais desvios.

Estime os custos antes da realização do evento.

Esta etapa implica realizar uma análise custo-benefício do evento. Compete ao gestor do evento efetuar uma projeção financeira dos custos e proveitos com base nas necessidades básicas para a realização do evento. Determine o resultado financeiro estimado com a produção do evento e no final estabeleça uma comparação entre o resultado estimado versus resultado obtido (real). Tenha em atenção o propósito do evento e o seu enquadramento legal aquando da obtenção de financiamento público ou comunitário.

EXEMPLO PRÁTICO - conceção

- O evento de Corfebol será organizado para promover a modalidade e sensibilizar o público-alvo para a igualdade de género e para a inclusão social – considerando as diretrizes Europeias para o desporto (2021-2024) e os problemas sociais na região de Lisboa. Será realizado um evento local, designado de *“Lisboa Korfball Cup: “Mens and Womens”* onde participarão jovens de diferentes géneros na mesma equipa. **(Porquê?)**

EXEMPLO PRÁTICO – conceção (cont.)

- Os beneficiários das atividades serão jovens praticantes (12-14 anos), em particular marginalizados, excluídos e/ou em situação de vulnerabilidade – eles serão oriundos prioritariamente de instituições de acolhimento locais. Como potenciais parceiros: a Câmara Municipal, os patrocinadores (de cariz social), IPSS sociais, Federação de Corfebol, a comunicação social, o Instituto Português do Desporto e Juventude, entre outros. Tratando-se de um evento de pequena dimensão com abrangência local, uma estrutura organizacional de pequena dimensão (até 10 pessoas + voluntários) com um dirigente como facilitador – gestor do evento. **(Para quem?)**
- Será um evento de desporto de curta duração, na modalidade Corfebol – um torneio de 1 dia onde participam 8 equipas irá configurar a atividade principal. Como atividades secundárias é possível criar ações de consciencialização entre os espetadores e participantes (*workshops*, formações de curta duração, vídeos e recolha de opiniões). **(O quê?)**
- Definir objetivos Específicos (organizar um Torneio de Corfebol), Mensuráveis (8 equipas, 64 participantes, 100 espetadores, 8 parceiros; custo estimado de 10 mil euros), Atingíveis (100% dos objetivos devem ser cumpridos), Realistas (no Torneio promover 2 ações de consciencialização para a igualdade de género e para a inclusão social) e Temporais (1 dia de evento, das 9:00-18:00, num sábado, mês Agosto). **(Para quê?)**

EXEMPLO PRÁTICO – conceção (cont.)

- Decorrerá no espaço das instalações do Panathlon Clube de Lisboa, com visibilidade pública e exposição para o clube, num pavilhão desportivo com piso adequado para a modalidade, com bancadas próprias para acolher espectadores e acessibilidade adequada. O local de realização do evento permite a afixação de publicidade e comunicação das atividades do clube. Ocorre numa data festiva, no aniversário da modalidade, associado ao mês importante para a cidade, no dia internacional igualdade de género (26 de agosto). **(Quando e onde?)**.
- A organização do evento envolve uma estrutura organizacional composta por uma equipa de gestão e cinco áreas funcionais. A área de marketing e comunicação (responsável por relações públicas, divulgação, interface com os media locais, vídeos, etc.); área logística (montagem de equipamentos, sistema de som, salas; estacionamento, alimentação, etc.); área de voluntariado (captação, distribuição de funções e suporte); área administrativa (inscrições e acreditações, orçamento, contratos); e pela área desportiva (direção do torneio, arbitragem, entrega de prémios, ações de sensibilização, workshops, etc.). Oito/Dez meses de planeamento, com reuniões periódicas semanais, avaliação final. **(Como?)**.
- Sendo um evento de desporto de carácter local, importa procurar potenciais patrocinadores com interesses sociais (EDP ou Nike) que partilhem do conceito do evento e queiram associar-se à causa. Orçamento inicial de 10 mil euros, com custos por área funcional (que variam entre 300€ a 2000€), sem receitas para o promotor do evento. **(Qual o custo?)**

1.1.2 Estrutura organizacional

O próximo passo passa por definir a estrutura organizacional do evento. Nesta etapa o gestor facilitará o desenvolvimento de uma equipa de trabalho eficiente, estabelecendo redes, responsabilidades e práticas de gestão na preparação do evento. Este termo “Estrutura” refere-se à divisão das áreas funcionais associadas à realização do evento (Parent, 2008). Isso permitirá ao staff técnico do evento e a todos os voluntários compreender quais as áreas funcionais existentes e como elas se inter-relacionam.

De acordo com vários parâmetros, tais como a duração temporal, o número de intervenientes, a abrangência e os níveis de qualidade do serviço, determinar-se-á o grau de complexidade da estrutura organizacional (Getz, 2005). O número de membros do comité organizador dependerá da dimensão global do evento, do seu grau de complexidade (densidade da hierarquia), da centralização (tomada de decisão) e formalização (regras) definidas previamente.

Em sequência, apresentam-se alguns exemplos diferenciados, expostos entre as Figuras 4 e 8, de estruturas organizacionais de eventos de desporto, caracterizadas por distintos graus de complexidade, centralização e formalização.

A Figura 4 apresenta uma estrutura verticalizada, dividida em treze áreas funcionais, pouco densa, mas com um grau de centralização elevado (presidência) e coordenação (logística e competições).

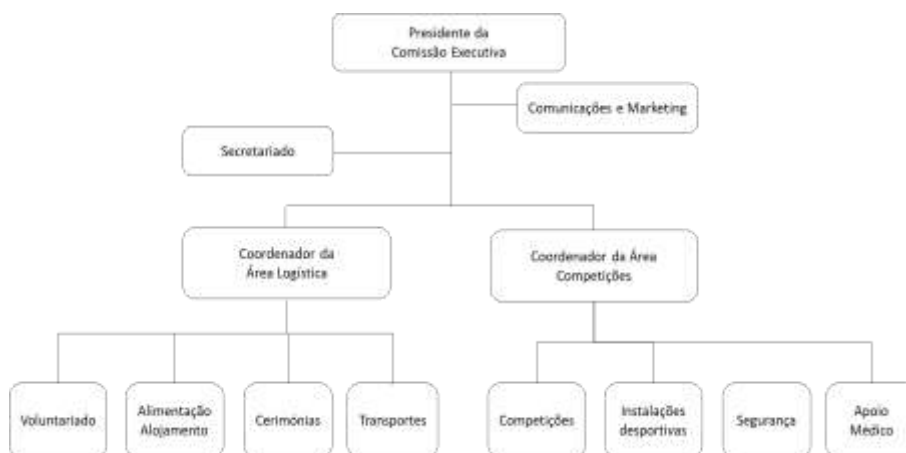


Figura 4. Organograma dos Jogos Desportivos da CPLP 2012. Fonte: Relatório Jogos CPLP.



A Figura 5 apresenta uma estrutura verticalizada, composta por onze áreas funcionais, com tomada de decisão centrada nas áreas de coordenação e comunicação. Estrutura pouco densa e formal.



Figura 5. Organograma Torneio de Judo de Orsay. Fonte: Desbordes e Falgoux (2006, p. 63).

A Figura 6 exhibe uma estrutura horizontal, composta por quatro áreas funcionais. A tomada de decisão é descentralizada, i.e., permitindo à direção de prova, comissão de arbitragem e mesa de controlo tomar as suas decisões. Estrutura informal, com baixo grau de densidade hierárquica, suportada essencialmente por voluntários nas tarefas de contacto com os participantes.

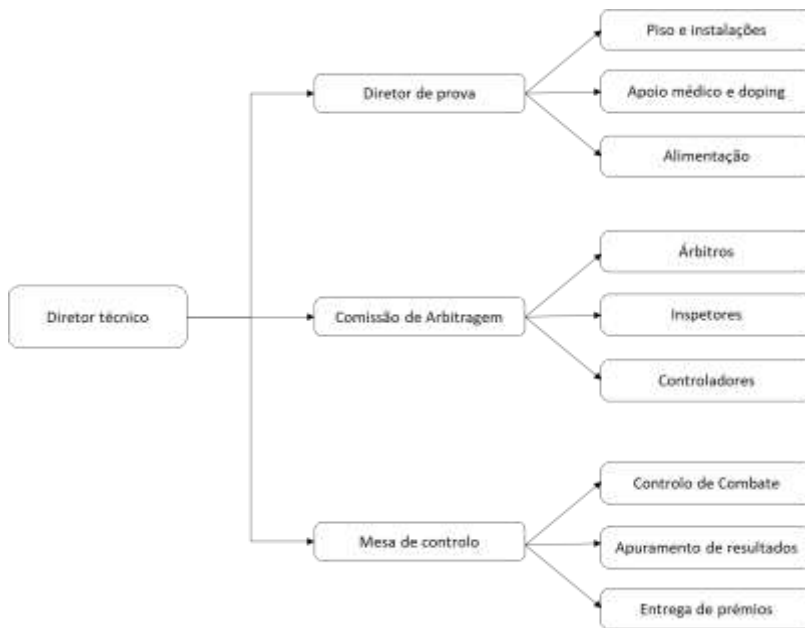


Figura 6. Organograma do Torneio de Taekwondo.

A Figura 7 exibe uma estrutura hierárquica vertical, com a tomada de decisão centrada na coordenação do evento e assume dezassete áreas funcionais e uma área consultiva (gestão de risco).

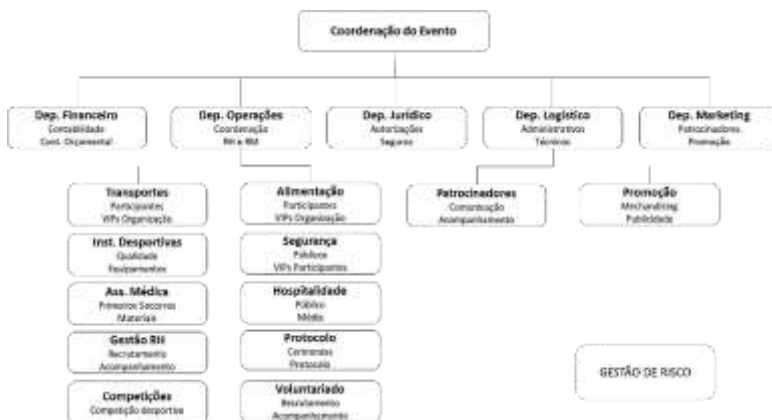


Figura 7. Organograma Área Desportiva dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Fonte: Relatório Anual Rio 2016 (2014, p. 8).

A Figura 8 apresenta uma estrutura hierárquica vertical, com grande nível de formalização e densidade hierárquica (elevada densidade de tarefas e funções). Embora com subunidades individuais descentralizadas, esta estrutura formal é composta por quinze áreas funcionais, com tomada de decisão centrada nos quatro diretores do evento, e com elevado grau de centralização

Cada evento é único na sua estrutura organizacional. Neste ponto, ela permite ditar a hierarquia, as regras e o poder para a tomada de decisão no evento. Estas características influenciam o grau de liberdade dos gestores envolvidos no processo de planeamento, avaliação e implementação do evento. Compete ao gestor do desporto ter o conhecimento necessário para criar a estrutura organizacional mais apropriada para o evento que pretende organizar.

EXERCÍCIO PRÁTICO

Idealize um evento de desporto na sua organização. Primeiro, delimite o propósito do seu evento e responda às questões que o caracterizam (Porquê? Para quem? Para quê? O quê? Quando? Onde? Como? e Qual o custo?). Segundo, determine uma estrutura organizacional para o evento através da elaboração de um organograma, considerando o grau de complexidade, formalização e centralização de poderes.



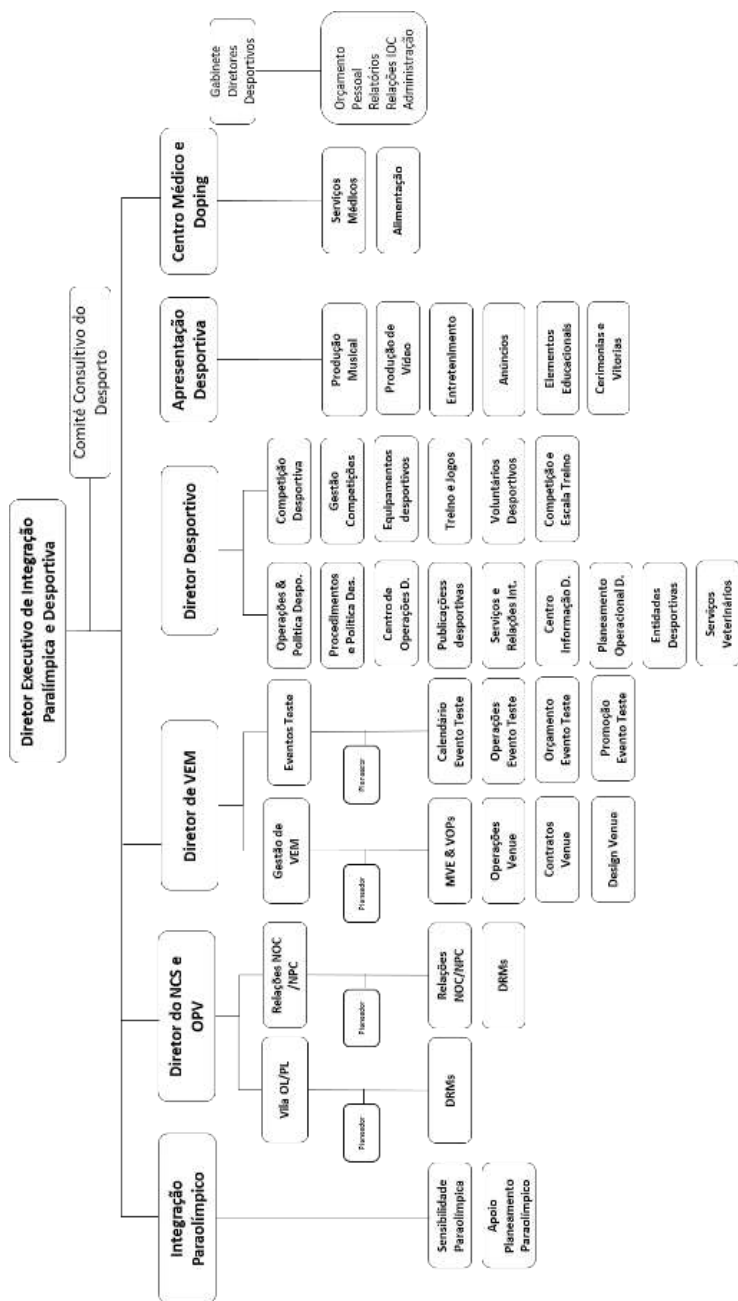


Figura 8. Organograma do Comitê Executivo nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.
 Fonte: Dossier Candidatura Rio 2016 (2009, p. 156)



1. 2 Fase de planeamento operacional

(Planos operacionais, funções e tarefas para cada área funcional do evento)

1.2.1 Fase de planeamento operacional

A segunda fase da organização de um evento designa-se por fase de planeamento operacional (Cunningham & Maclean, 2017). Esta etapa envolve a criação de planos operacionais para um conjunto de áreas funcionais do evento. Após a definição da estrutura organizacional e suas componentes estruturais (Fase 1), inicia-se agora a preparação dos planos operacionais para cada uma das áreas que compõem a estrutura do evento. Esses planos incluem as instruções funcionais de orientação para organizar o evento com sucesso. Alguns exemplos de planos operacionais a desenvolver incluem as áreas funcionais de inscrições e acreditação, finanças, comunicação e marketing, apoio médico e antidoping, serviços de logística e operações (transportes, segurança, recursos), gestão de recursos humanos, voluntariado ou a gestão das competições, resultados e instalações (Getz, 2005).

Os planos operacionais são desenvolvidos, habitualmente, em áreas funcionais distintas em função da dimensionalidade e da configuração do evento (Parent & Smith-Swan, 2013). De forma a especificar as funções e tarefas operacionais selecionou-se um conjunto de áreas funcionais abrangente, que incluem a intervenção de diferentes profissionais. Neste capítulo, vamos destacar a desportiva, financeira, recursos humanos e voluntariado, marketing e comunicação, e operações (englobando as acreditações, segurança, alojamento, apoio médico, alimentação e transportes). É importante salientar que para cada uma destas áreas funcionais deve existir um plano operacional detalhado, que requer a definição de objetivos, planos de ação e cronogramas, a indicação dos responsáveis pela sua execução, sistemas de controlo, orçamento e aquisição de recursos (Mallen & Adams, 2017).

Nesta fase de planeamento operacional detalha-se uma série de ações que contribuem para o sucesso do evento. Essas ações compreendem o cultivo da rede de tarefas operacionais em cada uma das áreas do evento. A criação e a utilização desta rede

requerem que o gestor do evento tenha a competência necessária na gestão dos recursos, na tomada de decisão e na seleção de indivíduos com a experiência necessária para atender aos requisitos operacionais do evento. Em seguida, são especificadas as áreas funcionais, as principais funções e potenciais problemas de forma a conhecer em profundidade os seus detalhes.

EXERCÍCIO PRÁTICO - Planeamento

No planeamento da área desportiva/competições, é fundamental ter em consideração as especificidades operacionais da modalidade (regras, pisos, equipamentos, etc.), o cronograma de competições, a manutenção da instalação desportiva e balneários (qualidade, condições de acesso e limpeza), arbitragem e inspeção, espaço médico e sala de controlo antidoping, apoio aos praticantes/atletas, o controlo e apuramento dos resultados, controlo de acessos, operações (águas, iluminação, limpeza, locais de treino, etc.), a entrega de prémios e discursos finais.





1.2.2 Áreas funcionais do evento

1.2.2.1 Área desportiva

A área desportiva é responsável pelas atividades associadas à competição, planeamento desportivo, instalações e apuramento de resultados. As atividades a desenvolver podem ser separadas em ações específicas da modalidade (p.e., questões técnicas, especificidades de treino e equipamentos) ou associadas à instalação desportiva (p.e., acessos, balneários, qualidade do piso ou campo de jogo (Parent & Smith-Swan, 2013).

Atividades principais a desenvolver:

- Elaboração do cronograma da competição desportiva;
- Análise da qualidade do campo/piso (marcações, linhas, materiais, corte, irregularidades, desníveis, etc.);
- Conhecimento das questões técnicas e especificidades da modalidade (altura do cesto, dimensão da bola, poste, etc.);
- Gestão e aquisição de equipamentos desportivos;
- Controlo antidoping e suporte médico (disponibilizar uma sala com espaço de sanitários);
- Suporte e acesso ao local dos praticantes (receção, alimentação);
- Apresentação desportiva ou cerimónias específicas (planear hinos, colocação das bandeiras, mastros, protocolo, etc.);
- Analisar as especificidades da instalação (iluminação, som, publicidades, ventilação, iluminação, computador, vídeo, etc.);
- Planear espaços e locais de treino (disponibilizar espaços adicionais para preparação e aquecimento das equipas);
- Gestão e controlo de resultados e tecnologia relacionada (marcadores eletrónicos, vídeo árbitro, canal comunicação, etc.);
- Ligação e contacto com a Federação, Confederação e Comitês desportivos nacionais ou internacionais;

- Planeamento e gestão de eventos de teste;
- Gestão do processo de inscrição, incluindo apuramento do ranking e rastrear a qualificação do atleta;
- Decisão de iniciar ou cancelar o evento e instalação.

Estas funções dependem da configuração de cada evento de desporto, bem como do contexto específico de cada modalidade. Para evitar potenciais problemas organizacionais, opte por um planeamento antecipado, envolvendo responsáveis de outras áreas funcionais e partilhando as especificidades da modalidade desportiva (Ribeiro et al., 2021). Por exemplo, desenvolver diagramas de informação ou mapas de causa-efeitos pode auxiliar o processo de gestão da área desportiva (observe o próximo capítulo relativamente ao processo de gestão e controlo).

Potenciais problemas a considerar:

- Falta de equipamentos desportivos;
- Dificuldade de acesso à instalação desportiva;
- Atrasos no apuramento e controlo dos resultados;
- Dificuldade de contacto com atletas, árbitros ou dirigentes;
- Desconhecimento dos pontos de referência de água, luz, iluminação, etc., na instalação desportiva;
- Falta de bebedouros ou águas para os praticantes;
- Falta de locais de alimentação para os atletas;
- Desconhecimento dos procedimentos de controlo antidoping;
- Incumprimento dos horários de competição;
- Incapacidade de montagem do pódio de entrega de prémios;
- Inexistência de medalhas/prémios finais;
- Desconhecimento do programa e cronograma das competições.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Como tratar a interferência da religião na organização das competições?
- O que fazer para privilegiar os jogadores antes da competição começar?
- Como dar suporte aos atletas perdedores? E aos suspensos por doping?
- Como garantir a qualidade do campo de jogo?



1.2.2.2 Área recursos humanos e voluntariado

A área de gestão de recursos humanos (RH) e voluntariado é responsável pelo recrutamento, seleção (avaliação e triagem), orientação e formação de pessoas (Parent & Smith-Swan, 2013), bem como pelo suporte à saúde e segurança no trabalho (seguro de acidentes pessoais), relação laboral, desempenho, disciplina, recompensas e benefícios para os RH (Hoye et al., 2009).

De acordo com Parent e Chappelet (2015), existem quatro formas de trabalho num evento de desporto: os empregados (regulares, *full-time*, *part-time*); os consultores (contratados a curto ou longo prazo); os *freelancers* (contratados para funções específicas, sem relação com a organização) e os voluntários. Estes últimos desenvolvem tarefas muito específicas no evento - sem expectativa de remuneração - em troca do seu envolvimento com o evento (com base na legislação de cada país).

Atividades principais a desenvolver:

- Mapear as competências individuais necessárias em cada área;
- Identificar se as funções se adequam ao perfil da pessoa;
- Definir os direitos e deveres de cada grupo de pessoas;
- Identificar o número de voluntários e RH necessários;
- Definir um código de participação voluntária (responsabilidades, regras, remuneração, ética, códigos de conduta, etc.);
- Recrutamento, seleção e atribuição de voluntários pelas áreas;
- Fornecer os recursos (*t-shirt*, boné, uniforme, alimentação, etc.) para o desempenho das funções;
- Definir métodos de formação e treinamento para todos os voluntários e membros da organização;
- Criar um bom relacionamento inter grupal e dar autonomia aos RH com melhor desempenho;
- Gerir expectativas, potenciais conflitos e *feedbacks*;
- Reconhecer publicamente e formalmente a contribuição de toda a equipa de trabalho;
- Decisão de dispensar ou contratar recursos humanos.

No que diz respeito ao voluntariado, o gestor pode recorrer a bases de dados de voluntários (p.e., Instituto Português do Desporto e Juventude - IPDJ, Agências, Autarquias, etc.) no processo de recrutamento inicial. Os voluntários, com larga experiência em eventos anteriores, são pretendidos de evento para evento, pelo grau de experiência que adquiriram no desempenho das suas funções (Mallen & Adamn, 2017).

O voluntário não deve assumir ou responsabilizar-se por qualquer tipo de despesa para desempenhar as suas funções no evento. Questões inerentes ao transporte, equipamentos, alimentação e alojamentos são da responsabilidade da organização promotora do evento. Potenciais recompensas como momentos especiais, um jantar ou uma festa convívio, são elementos essenciais para manter a ligação e disponibilidade futura.



Os voluntários dedicam horas do seu esforço e até dos seus próprios recursos para que as instalações estejam prontas; jogadores, árbitros e treinadores sejam apoiados; equipamentos permaneçam limpos e recuperados de jogo para jogo (Quirk, 2009). Cabe ao gestor do evento valorizar o seu esforço, dedicação e o papel social na preparação e organização do evento.

Áreas em destaque e funções a exercer:

- Transportes: oficiais de ligação, condutores, inspetores, controladores de tráfego, rececionistas no aeroporto, etc.
- Alimentação: apoio à confeção de alimentos, distribuidores, limpeza, suporte aos atletas, serviço e recolha de tabuleiros, etc.
- Alojamento: controlo de acesso, distribuição de serviços, limpeza, inspeção de apartamentos, suporte aos atletas, etc.
- Instalações: controlo de bilhetes, acessos, informações, manutenção, limpeza, creditações, suporte às delegações, etc.
- Competições: controlo de resultados, pontuação, apoio de equipamentos, águas, limpeza, suporte aos atletas e juizes, etc.
- Logística: transporte de materiais, montagem e desmontagem de equipamentos, testes, manutenção, limpeza, gestão do lixo, etc.
- Apoio médico: suporte à equipa médica, acessos, primeiros socorros, transporte, limpeza, comunicação, etc.
- Segurança: controlo de acessos, fiscalização, apoio à segurança interna, creditações, observação, etc.
- Informações: comunicação, *feedback* ao público, apoio às equipas, ligação às delegações, *attaché*, etc.
- Secretariado: creditações, inscrições, resposta a emails, etc.

Potenciais problemas a considerar:

- Influências de nepotismo; convidar amigos, colegas ou familiares;
- Dificuldade no recrutamento (mais divulgação);
- Seleção de perfis sócio comportamentais errados;

- Conflitos entre membros da organização;
- Desconhecimento das regras e/ou funções atribuídas;
- Abandono de RH antes e durante o evento (*dropout*);
- Desconhecimento de fragilidades individuais (medos, doenças, problemas pessoais, constrangimentos psicológicos, etc.);
- Falta de reconhecimento pelo trabalho/atividades desenvolvidas;
- Incumprimentos das regras e/ou funções;
- Insegurança para desempenhar determinadas funções;
- Incapacidade de ouvir e receber *feedbacks*;
- Dúvidas frequentes sobre o cumprimento do programa;
- Dificuldade na gestão de expectativas (interesses e motivações);
- Falta de planos de formação e treinamento adequados;
- Inexperiência dos voluntários e da equipa de trabalho.

A disponibilidade dos voluntários para a organização do evento é reconhecida, mas por vezes pouco valorizada pelos gestores do evento. Certamente que, as suas motivações pessoais e profissionais dos voluntários serão as mais fortes, pelo sonho que o desporto sempre encarna em si mesmo. Individualmente seria impensável aceder a certos eventos sem a presença e participação dos voluntários (Kerwin et al., 2015). Atualmente, eles são simultaneamente atores, espectadores, e acima de tudo participantes ativos na organização do evento. Observe no Anexo 1, um plano detalhado de voluntariado.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Porquê que é tão importante começar por desenvolver um código de ética para a participação de voluntários?
- Como implementar um processo de gestão por competências dentro da organização? Para que serve?
- Qual a melhor forma de gerir as expectativas entre dirigentes e voluntários? Como garantir a motivação dos voluntários?
- Qual a importância do reconhecimento pelo seu trabalho desenvolvido?





1.2.2.3 Área operacional

A área operacional é responsável pelos atores, processos e sistemas que correspondem essencialmente às necessidades básicas dos intervenientes no evento (Parent & Smith-Swan, 2013). Elas são caracterizadas pelo grande número de serviços (como as creditações, segurança e apoio médico, alojamento, alimentação, logística, transportes, protocolo, etc.) para um vasto grupo de parceiros, num curto espaço de tempo.

1.2.2.4 Acreditações

A creditação é um *ticket* ou credencial que permite o acesso ao evento, ao assento ou a uma área restrita (Chalip & Leyns, 2002). Ser ou estar acreditado significa ter acesso com segurança aos locais de competição e a outros espaços.

Com base na proposta de Parent e Smith-Swan (2013), existem cinco tipologias de creditação: 1) a creditação básica (garante a entrada); 2) a creditação regular (permite acesso constante a determinados acessos); 3) o passe diário (provisória e específica do dia); 4) o cartão atualizado (requer atualização); e 5) os passes extra (são acesso especiais que acompanham a creditação).

Atividades principais a desenvolver:

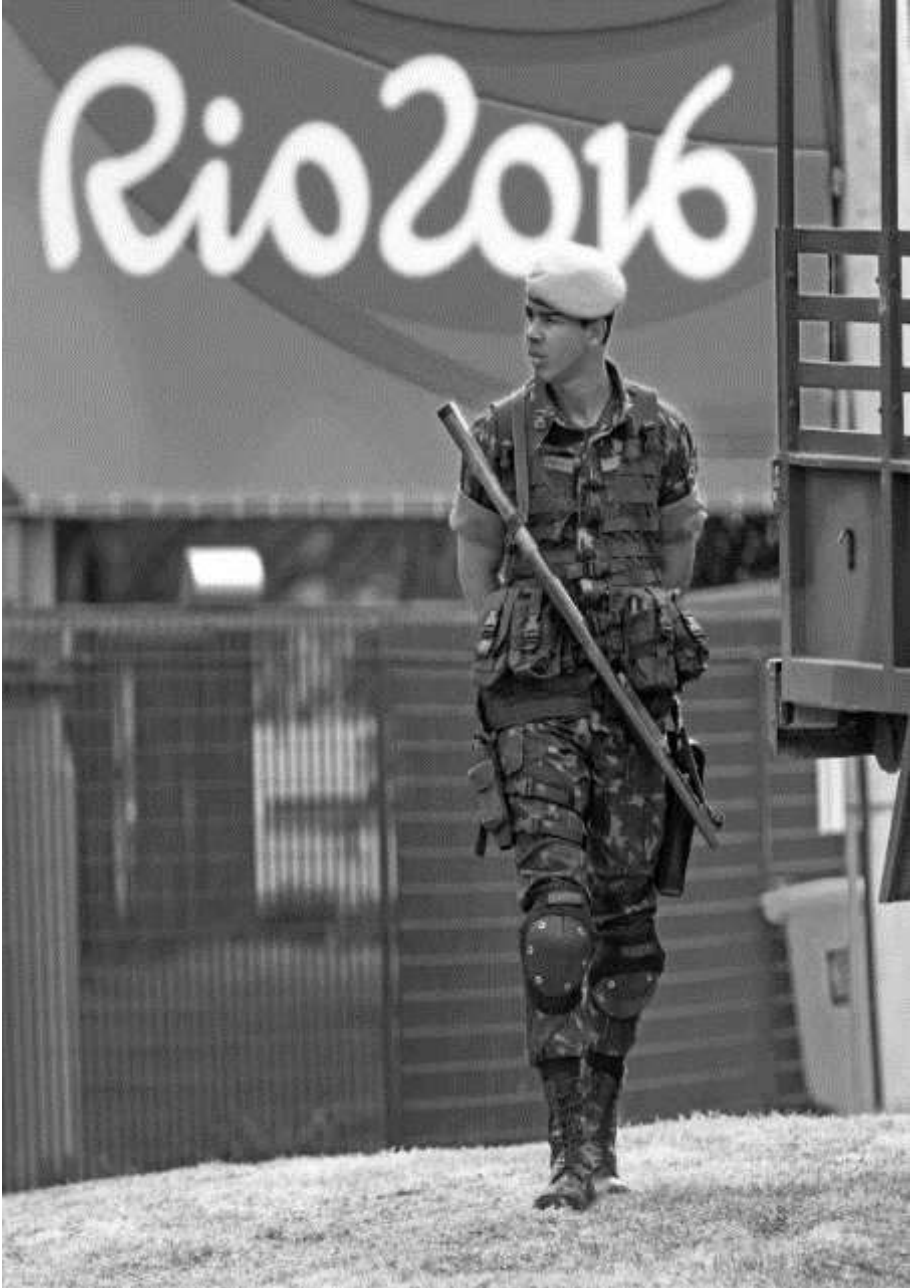
- Criar uma lista com todos os parceiros intervenientes do evento;
- Solicitar antecipadamente os dados necessários de cada parceiro;
- Registrar os dados relevantes para cada grupo de pessoas (e suas necessidades especiais);
- Regulamentar os acessos com base nas equipas de trabalho;
- Definir as informações pessoais da credencial (rosto, nome, acessos, plano de emergência, imagens, cores, etc.);
- Produzir todas as credenciais antes do evento;
- Testar os locais de acesso (torniquetes, leitor de cartões, etc.);
- Produzir e entregar as credenciais para convidados especiais;
- Avaliar o controlo de acessos e potenciais evasões.

É da responsabilidade do gestor do desporto, definir à priori, se o evento que pretende produzir deve incluir a produção ou não de ticket/acreditação que controle todos os parceiros do evento.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Quando começa e quando termina o processo de acreditação?
- Qual a diferença entre acreditação e credenciação?
- Como saber quem pode e não pode ser credenciado?
- É possível garantir o controlo total do evento através do seu processo de acreditação?
- Qual a razão de ser do processo de controlo?





1.2.2.5 Segurança e apoio médico

A segurança e apoio médico é uma área sensível que implica o controlo das forças de segurança locais (policia, bombeiros, militares, etc.), segurança particular (equipas contratadas) e o apoio médico (primeiros socorros e controlo antidoping). As atividades específicas desta área implicam o controlo de acesso, de multidões, a gestão de pessoas, uso de tecnologia, centros de controlo, treino e coordenação com várias partes (Ribeiro & Correia, 2020). O apoio médico envolve a prestação de serviços médicos e primeiros socorros ao longo do evento.

Face à imprevisibilidade na organização de eventos, esta área funcional intervém também na gestão do risco. Isto é, presta especial atenção na prevenção das situações que possam por em risco o evento.

Atividades principais a desenvolver:

- Prevenção e segurança dentro das instalações desportivas;
- Coordenação entre a organização e a proteção civil (forças de segurança, bombeiros, apoio médico, etc.);
- Definição de perímetros e barreiras de segurança;
- Controlo de instalações e áreas de acesso;
- Definição de planos de evacuação e de emergência;
- Definição dos locais de primeiros socorros e controlo antidoping;
- Exercícios de tomada de decisão, eventos teste, simulações, etc.
- Prevenção de riscos e potenciais ameaças à segurança pública;
- Apoio de meios tecnológicos de segurança (torniquetes, câmaras, infravermelhos, desfibriladores, etc.);
- Plano de segurança privado (VIPs, governo ou convidados);
- Prevenção de potenciais focos de incêndio e riscos de saúde (temperaturas elevadas, ferimentos, clima, etc.)
- Criação de postos de vigia e locais de abrigo (chuva intensa ou condições climáticas extremas);

- Ocupação estratégica de figuras de proteção em locais importantes do evento (entradas, locais de maior circulação, acessos, estacionamento, pistas, WC, balneários, etc.);
- Vistoria no controlo de acessos (utensílios pessoais de entrada).

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Como conceber um plano de segurança para um evento de desporto? Fará sentido para eventos de pequena dimensão?
- Qual o custo de uma equipa de segurança para assegurar o controlo do evento? E quais as suas funções?
- Que áreas da gestão de risco deve considerar no processo de organização de eventos de desporto?





1.2.2.6 Alojamentos

A área de alojamentos é responsável por planear e avaliar a capacidade de cada unidade de alojamento (hotel, pousada, alojamentos locais, dormitórios, etc.), garantindo a disponibilidade e tarifas de acomodação, controlo de preços, montagem do espaço, cronogramas, contratos, locais e distâncias (Malle & Adams, 2017). Esta área implica a participação de um gestor de alojamentos, responsável por coordenar cada unidade de acolhimento e as suas imediações (piscina, local de refeição, bar, zona de lazer, quartos, corredor, etc.).

É habitual em eventos de pequena dimensão usar-se a instalação desportiva ou recintos anexos como locais de repouso ou acomodação. Cabe ao gestor garantir as condições necessárias para que os praticantes e as suas delegações possam repousar de forma segura e adequada.

Atividades principais a desenvolver:

- Elaborar a lista de pessoas e de delegações a alojar;
- Reservar o número de quartos e a data/hora de *check-in/out*;
- Definir número de pessoas por alojamento e tipologia de materiais (tamanho da cama, armários, equipamentos, etc.);
- Definir sinalização, fluxos de passagem e limite de volumes por delegação (malas e equipamentos);
- Criar política de preços e serviços auxiliares (minibar, filmes e serviço de quarto, refeição privada, etc.);
- Definir antecipadamente a ementa das refeições para cada alojamento e delegação (dia, hora e local);
- Determinar disponibilidade e custo de estacionamento;
- Prestar um serviço rápido e fácil de *check-in* e *check-out*;
- Definir serviços de limpeza de quarto;
- Planear e apresentar os serviços de lavagem de roupa;
- Definir os prazos de pagamento;
- Promover um ambiente seguro e protegido no local de repouso;

- Promover ações de consciencialização e sensibilização dentro das unidades hoteleiras;
- Criar um espaço agradável e útil a todos os convidados.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Como organizar a distribuição dos praticantes no alojamento? O género e a modalidade devem ser considerados?
- Existe algum código de conduta da unidade hoteleira?
- Que regras impor na gestão dos alojamentos?
- A limpeza do alojamento pode ficar na responsabilidade dos participantes?





1.2.2.7 Alimentação e bebidas

A área de alimentação e bebidas fornece e negocia toda a comida e bebidas que são requeridas pela organização do evento e zona de espetadores (Parent & Smith-Swan, 2013). Esta área funcional deve manter a qualidade e a variedade de alimentos e bebidas para todos os parceiros do evento (atletas, *staff*, voluntários, seguranças, VIPs, media, patrocinadores, espetadores, familiares, etc.).

É expectável que em eventos de desporto exista mais do que um local de refeições, bem como horários específicos de entrada e saída, de acordo com as necessidades na confeção de alimentos e aos picos de afluência de pessoas para a obtenção dos alimentos. Observe no Anexo 2 um plano operacional de alimentação e bebidas.

Atividades principais a desenvolver:

- Definição dos locais de refeição, proximidades e trajetos;
- Determinação dos ementas e variedade de refeições disponíveis;
- Criação da política de pagamentos e os auxílios à refeição;
- Definição do sistema de controlo (senhas, credencial, cartão, etc.)
- Aquisição e recolha de materiais (pratos, copos, loiças, etc.);
- Inspeções dos alimentos por entidades credenciadas;
- Recipientes de refeição em *buffet* cobertos e protegidos;
- Definir horários de abertura e encerramento;
- Definição de política referente à venda de bebidas alcoólicas;
- Organizar serviços de limpeza (cozinha e local de refeição) e recolha de bandejas no espaço de refeição;
- Certificação de credencial de identificação para pessoas com acesso a locais de confeção;
- Diagnosticar situações especiais de cada praticante (restrições alimentares, intolerâncias, riscos, etc.);
- Disponibilizar equipas de suporte e apoio à alimentação e refrigeração dos atletas;
- Definir locais de recolha de bebidas fora do local de refeições;
- Delimitar refeições de qualidade e variedade (atendendo ao perfil dos atletas e suas especificidades de alimentação).

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Existem restrições alimentares entre os participantes?
- Qual a variedade de alimentos a oferecer ao longo do evento?
- Quais os intervalos de reposição de alimentos?
- Refeições quentes ou frias? Almoço volante ou sentado?
- Sistema de senhas ou credenciais?
- Como é feita a avaliação da qualidade e variedade das refeições?
- Qual o padrão de entradas e saídas da zona de refeição? Horários de maior afluência?
- Deverá haver um momento de reforço de alimentos (lanche ou ceia)?





1.2.2.8 Logística

A área logística corresponde a um conjunto muito amplo de atividades, desde as mais básicas até às tecnologias mais avançadas que permitem controlar os processos dos eventos. Esta área refere-se à coordenação de materiais, equipamentos e pessoas no tempo certo através de serviços de entrega, recolha, montagem, desenvolvimento e desmontagem (Parent & Smith-Swan, 2013; Getz, 2005).

A evolução tecnológica exige uma adaptação constante da área logística, desde problemas simples (transporte de mercadorias) até questões complexas como incompatibilidades entre diversas ferramentas informáticas ou avarias nos equipamentos desportivos. Esta área deve possuir os meios e capacidades necessárias para solucionar eventuais problemas, exigindo um conhecimento multidisciplinar e antecipado das situações que possam surgir.

Atividades principais a desenvolver:

- Criar um inventário de todos os equipamentos, materiais e artigos;
- Gerir todo o equipamento e material necessário para produzir o evento (tendas, *outdoors*, montagem e desmontagem, etc.);
- Gestão e controlo do local, zonas de acesso e estacionamento;
- Definir a política de pagamentos a fornecedores;
- Definir espaço de armazenamento dos equipamentos e materiais;
- Estabelecer um plano de transporte (recepção e levantamento) dos equipamentos e materiais utilizados;
- Estabelecer padrões de manutenção do piso de competição;
- Definir *softwares* e tecnologias de apoio;
- Higiene e limpeza dos espaços adstritos ao evento;
- Definir procedimentos de comunicação interna;
- Prestar atenção às exigências de determinados grupos;
- Analisar o risco e segurança de materiais;
- Definir escalas e cronogramas de montagem e desmontagem;
- Finalização dos contratos e pagamentos;

- Registos de materiais perdidos (“perdidos e achados”);
- Definição do sistema de controlo (senhas, credencial, cartão, etc.);
- Inspeções dos alimentos por entidades credenciadas;
- Prevenção e sustentabilidade para uma gestão verde.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Como cumprir as datas e os horários de entrega e recolhimento?
- Como avaliar a qualidade da montagem e da desmontagem?
- Existe um manual de especificações técnicas?
- Esta área deve planear individualmente os recursos do evento?





1.2.2.9 Transportes

A área de transportes geralmente aplica-se a eventos de maior dimensão, contudo pode ser encontrada frequentemente em eventos de desporto de média dimensão. Os transportes implicam transportar pessoas (atletas, delegações, dirigentes, etc.) e objetos com segurança, dentro e fora das instalações, e num determinado período de tempo (Kassens-Noor, 2013; Parent & Smith-Swan, 2013).

Esta área pode assumir quatro configurações operacionais: 1) sistema de transporte privados (adstritos a cada delegação); 2) sistema de *shuttle* (específicos a quem possui credencial e em formato de circulação contínua); 3) serviços públicos (admissíveis a qualquer cidadão); ou 4) combinados (reunindo mais de uma configuração). Observe no Anexo 3 um plano operacional de transportes.

Atividades principais a desenvolver:

- Definir política de transportes do evento e informar todos os parceiros (inclusive a organização do evento);
- Definir sistema de transporte para acesso ao evento;
- Planear os itinerários principais e os alternativos;
- Definir horários de chegada e partida (tempos limite);
- Registrar os planos de voo ou deslocação das delegações;
- Definir um oficial de ligação nos locais de transportes;
- Estabelecer e contratualizar os veículos de transporte;
- Definir os condutores e a sua qualificação para a tarefa;
- Definir horários de limpeza dos veículos e zonas de acesso;
- Criação de tabelas de tempo com controlo de chegadas e partidas;
- Análise e controlo de *transfers* (aeroporto vs alojamento);
- Coordenação dos transportes com sistemas de segurança;
- Definir de zonas de estacionamento (aeroporto, hotéis, etc.);
- Atender às necessidades especiais dos usuários (deficiências, dificuldade de acesso, limitações, estatura, etc.);

- Estabelecer canais de informação e definir sistemas de comunicação interna nos serviços de transporte;
- Preparar transportes especiais (VIPs, autoridades, exceções, etc.);
- Incentivo ao consumo verde diminuindo o impacto ambiental;
- Definir plano de emergência (possíveis acidentes, avarias, vias fechadas, conflitos, etc.).

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Qual o sistema de transporte a utilizar?
- Devo planear o uso de viaturas suplementares ou de substituição?
- Qual a responsabilidade dos condutores no evento?
- Como comunicar potenciais alterações de percurso?
- Como controlar a chegada e partida dos veículos em tempo real?





1.2.2.10 Protocolo e cerimónias

Esta área envolve a produção de cerimónias (abertura, encerramento, entrega de prémios, discursos políticos, etc.) e é geralmente guiada por um protocolo oficial (bandeiras, hinos, mesas, tribunas, etc.), de acordo com o tipo de evento e a presença de convidados, VIPs ou especiais. A área de protocolo e cerimónias deve respeitar símbolos, rituais e mitos do evento, sendo essencialmente responsável pelo trabalho de criação das cerimónias (que antecedem ou sucedem o evento) e a definição de regras que sustentam a formalidade do evento (Parent & Smith-Swan, 2013).

De salientar que realizar o planeamento protocolar de um evento de desporto exige um conhecimento específico das regras e dos procedimentos necessárias à correta aplicação cerimonial (nomeadamente do protocolo de Estado), especificando vários aspetos como, por exemplo: a entrada e saída nos veículos oficiais, a definição de mesas, tribunas, bilhética, posicionamento de bandeiras, convites, credenciações, pódios, precedências, cumprimentos, etc. Visualize em anexo, (Anexo 4), um plano operacional de protocolo.

Atividades principais a desenvolver:

- Constituir a comissão organizadora da cerimónia;
- Criar as comissões de protocolo específicas;
- Definir regras e procedimentos protocolares do evento;
- Envolver as equipas criativas na preparação das cerimónias;
- Estabelecer os objetivos/mensagem a passar nas cerimónias;
- Determinar o público presente e os seus convidados;
- Estabelecer o critério para a seleção de convidados: oficiais, desportivos, patrocinadores, media e VIP;
- Estabelecer data, hora e local de realização das cerimónias;
- Definir o programa das cerimónias (boas-vindas, hinos, apresentação, discursos, convites, etc.);
- Criar um plano para facilitar a produção da cerimónia;

- Planear as necessidades de recursos humanos e materiais;
- Definir a entrega e número de prémios, de medalhas e taças;
- Considerar as condições climatéricas do dia das cerimónias;
- Considerar os aspetos técnicos do espaço (iluminação, luz e água);
- Convidar famílias, atletas, sócios, etc., para assistir às cerimónias (galas, apresentações, espetáculos, festas, etc.);
- Determinar previamente o posicionamento dos patrocinadores nas cerimónias e protocolo do evento;
- Considerar antecedentes de outros eventos já realizados (aspetos positivos ou negativos);
- Orçamentar detalhadamente.

É importante salientar que as cerimónias protocolares de um evento diferem em função de cada modalidade desportiva (coletiva ou individual). Por exemplo, a entrega de prémios no ténis é feita ao 1º e 2º lugar; no caso do râguebi é do 1º ao 3º lugar; e, em particular, no hipismo o primeiro lugar é entregue ao cavaleiro e ao cavalo no final da prova. Cabe ao gestor do evento definir os procedimentos protocolares necessários à sua execução.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Qual a relevância do protocolo de Estado na organização de evento de desporto?
- Qual o papel dos responsáveis pela cerimónia protocolar?
- Quantas e quais as pessoas da organização que devem participar nas cerimónias?
- Deve envolver voluntários e entidades locais?
- Como garantir que o protocolo será aplicado corretamente?
- Como dominar o protocolo em qualquer situação?
- Um erro protocolar na organização de um evento é muito grave?
- É importante ter um plano B?



1.2.2.11 Área de marketing e comunicação

A área de marketing e comunicação é responsável por promover uma divulgação, comunicação e relação positiva do evento para os públicos-alvo (Parent & Smith-Swan, 2013). Um programa de marketing aplicado ao contexto de um evento de desporto pode incluir a gestão de patrocínios, marcas, bilhética, relações públicas, licenciamento, e ainda o marketing digital (media sociais, *website*).

Outros setores estão interligados a esta área funcional, nomeadamente a publicidade, os direitos de radiodifusão, vendas e *merchandising*, e ainda o licenciamento de produtos ou serviços associados (Giannoulakis et al., 2008).

Atividades principais a desenvolver:

- Definir nome, símbolos e posicionamento do evento;
- Criar um plano de marketing assente em diferentes meios de comunicar o evento (redes sociais, outdoors, websites, convites, *mailing-list*, oculares de autocarros, patrocinadores);
- Apresentar propostas de patrocínio com base nos pontos fortes e fatores de sucesso do evento;
- Definir o posicionamento das marcas patrocinadoras nos equipamentos (pórticos, dorsais, bolas, *drop-out*, etc.);
- Periodizar e escalonar os conteúdos produzidos (antes, durante e após) ao longo do evento;
- Projetar a imagem empresarial de um patrocinador;
- Maximizar o retorno do investimento de seus parceiros;
- Gerir as receitas de patrocínios;
- Criar áreas reservadas para patrocinadores e apoiantes do evento;
- Projetar o evento através das redes sociais (antes, durante e após);
- Criar *fan-page*, *blogue*, ou loja *online* do evento;
- Usar *hashtag* (#) para comunicar com nichos;
- Recolher testemunhos do evento (atletas, familiares, espectadores) e publicá-los para atrair novos públicos;

- Criar relacionamento com parceiros;
- Desenvolver um sistema de compra de bilhetes *online* e presencial;
- Criar passatempos para oferecer bilhetes com o público mais envolvido com o evento;
- Promover uma integração multicanal e estratégia *mobile* para chegar a diferentes perfis;
- Criar newsletter e vídeo *trailer* do evento;
- Garantir a venda de produtos licenciados;
- Produzir um espaço VIP (*sponsor village*) para patrocinadores poderem reunir e promover os seus negócios;
- Convidar influenciadores digitais ou celebridades (atletas) como forma de relações públicas do evento;
- Publicitar vídeos e imagens de eventos anteriores de forma a envolver o público (*storytelling*);
- Promover a filmagem em *livestreaming* do evento;
- Combater o marketing de embosque (*ambush marketing*);
- Disponibilizar bilhetes e acesso à comunidade local;
- Criar um plano de relações públicas para o evento;
- Avaliar o retorno do investimento (ROI).

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Como chegar a diferentes públicos num curto espaço de tempo?
- Como comunicar o evento com diferentes meios e com diferentes tipos de linguagem?
- Existe uma relação entre a publicidade e o aumento de pessoas a participar no evento?
- Qual a estratégia para comunicar eventos para públicos jovens (p.e., *eSports*) na atualidade?
- Como determinar o que motiva o nosso público-alvo?
- Qual a importância de um bom relacionamento com os meus parceiros locais? Qual o papel dos *marketeers*?



1.2.2.12 Área financeira e jurídica

As responsabilidades inerentes ao cumprimento de todas as normas ligadas à aquisição e pagamento de compras e serviços exigem cada vez maior autonomia da área financeira, para que depois seja também possível exigir o cumprimento escrupuloso de todas as regras e constrangimentos orçamentais previamente definidos.

Em função da dimensão do evento, a existência de uma área jurídica pode também ser de capital de importância. A necessidade de respeitar toda hierarquia normativa que atualmente já existe em relação aos eventos de desporto e a regulamentação laboral, assim como o estabelecimento correto e adequado dos contratos de prestação de serviços e aquisição de bens, exige técnicos devidamente qualificados, capazes de lutar pelos legítimos interesses do evento.

Atividades principais a desenvolver:

- Definição do plano financeiro do evento (estimado vs orçamentado);
- Pagamento a fornecedores e prestadores de serviços no evento;
- Estabelecimento de prazos de pagamento e recebimento;
- Criação de uma conta para o evento;
- Gestão do património do clube;
- Estabelecimento das relações laborais;
- Conhecimento das normas legais aplicáveis;
- Licenciamento do evento junto à autarquia;
- Definição de protocolos de colaboração e cooperação;
- Contratação de seguros;
- Análise de risco e *compliance*;
- Análise de investimentos e suprimentos;
- Analisar os custos de acolhimento e hospitalidade;
- Estabelecimento de uma área de cotações (viagens, etc.);

- Criar requerimentos financeiros para compra de produtos;
- Estabelecer zona de fluxos de caixa;
- Estabelecer o controlo de ATMs para os dias do evento;
- Definição de códigos de ética e responsabilidade administrativa;
- Estabelecer limites para subsídios, prémios ou bonificações;
- Elaborar o relatório financeiro.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Qual a relevância de existir uma tesouraria durante o evento?
- Posso organizar um evento sem primeiro o licenciar?
- Hoje em dia, devo adquirir um sistema de *compliance*?



Todas as áreas funcionais inerentes a um evento de desporto per si justificam grande profundidade e dedicação pela sua importância no desenrolar normal dos acontecimentos. A constante evolução nos níveis de exigência e o sucessivo aparecimento de novas soluções determinam que as organizações de desporto procurem superar ou manter os níveis de qualidade elevada dos eventos. Contudo, as soluções disponíveis para cada operação organizacional estão obviamente dependentes dos recursos físicos, jurídicos e financeiros que lhe podem ser alocados em cada caso. Compete ao gestor do desporto ter um papel ativo na sua conceção e planeamento de forma a produzir eventos de desporto de sucesso.

EXERCÍCIO PRÁTICO - Planejamento

Depois de idealizar o evento na sua organização de desporto e determinar a sua estrutura organizacional, desenvolva a fase de planejamento operacional do evento.

Primeiro: defina quais as áreas funcionais de organização do evento;

Segundo: determine os principais responsáveis por cada área funcional

Terceiro: defina as tarefas e funções mais relevantes a desenvolver em cada área funcional.



1.2.3 Instrumentos de suporte à gestão

Este Livro aborda o evento de desporto como um instrumento de desenvolvimento do desporto, mas também como um instrumento social e cultural. Com forma de controlar todos os seus pressupostos, mitigar riscos e planejar recursos, algumas ferramentas de gestão devem ser consideradas.

Para maximizar a eficiência na organização de eventos de desporto, apresentam-se em baixo alguns *softwares* de gestão que podem ser úteis no processo de planejamento do evento.

1.2.3.1 Fusesport

A Fusesport apresenta um *software* simples, que permite conectar e desenvolver as comunidades desportivas através da gestão de eventos. Esta ferramenta inclui o *upload*, armazenamento e tratamento de dados em diferentes áreas funcionais do evento.

Esta empresa está presente na indústria do desporto como *Special Olympics*, *US Olympic & Paralympics*, *World Masters Games*, *National Senior Games*, *HSEL eSports*, entre outros eventos. A figura 9, apresenta as principais funcionalidades deste instrumento de gestão de eventos.



Figura 9. Software Fusesport. Fonte: FuseSport
Link de acesso: <http://www.fusesport.com/>

1.2.3.2 Atos

A Atos é líder global em transformação digital e patrocinadora oficial do Comité Olímpico Internacional (COI). A equipe Atos contribui para o Movimento Olímpico há cerca de 30 anos, fornecendo transformação digital e soluções de TI para a gestão de eventos.

Como integrador de tecnologia, a Atos garante que os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos ocorram de forma controlada, com segurança e habilitados digitalmente. Esta empresa desenvolve vários *softwares* de gestão e tecnologia para eventos, empresas e novas indústrias associadas ao contexto do desporto. A figura 10, mostra um *layout* deste instrumento de gestão.



Figura 10. Software Atos. Fonte: Atos.

Link de acesso: <https://atos.net/en/olympic-games>

1.2.3.3 ESRI

A Solução da ESRI para planeamento de eventos é uma solução personalizável armazenada numa “nuvem” integrada com a ArcGIS. Este instrumento inclui vários produtos de informação para apoiar a gestão de eventos e fluxos de gestão do trabalho em cada área funcional. A integração com a plataforma ArcGIS permite que as informações de todas as fases do planeamento do evento e os dados recolhidos em tempo real sejam facilmente agregados.

A solução desenvolvida para a gestão de evento, denominada de “*Special Event Operations*”, oferece um conjunto de recursos que ajudam a organizar eventos especiais, criar mapas, desenvolver planos de saúde e segurança, gerir incidentes, monitorar operações de saúde pública e segurança, e ainda criar relatórios pós-evento.

A figura 11, apresenta um *layout* deste *software* de gestão de eventos.

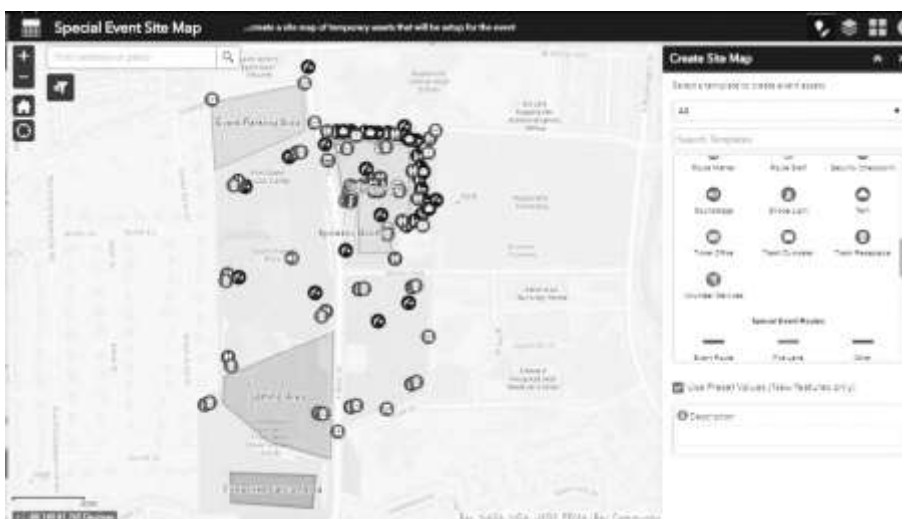


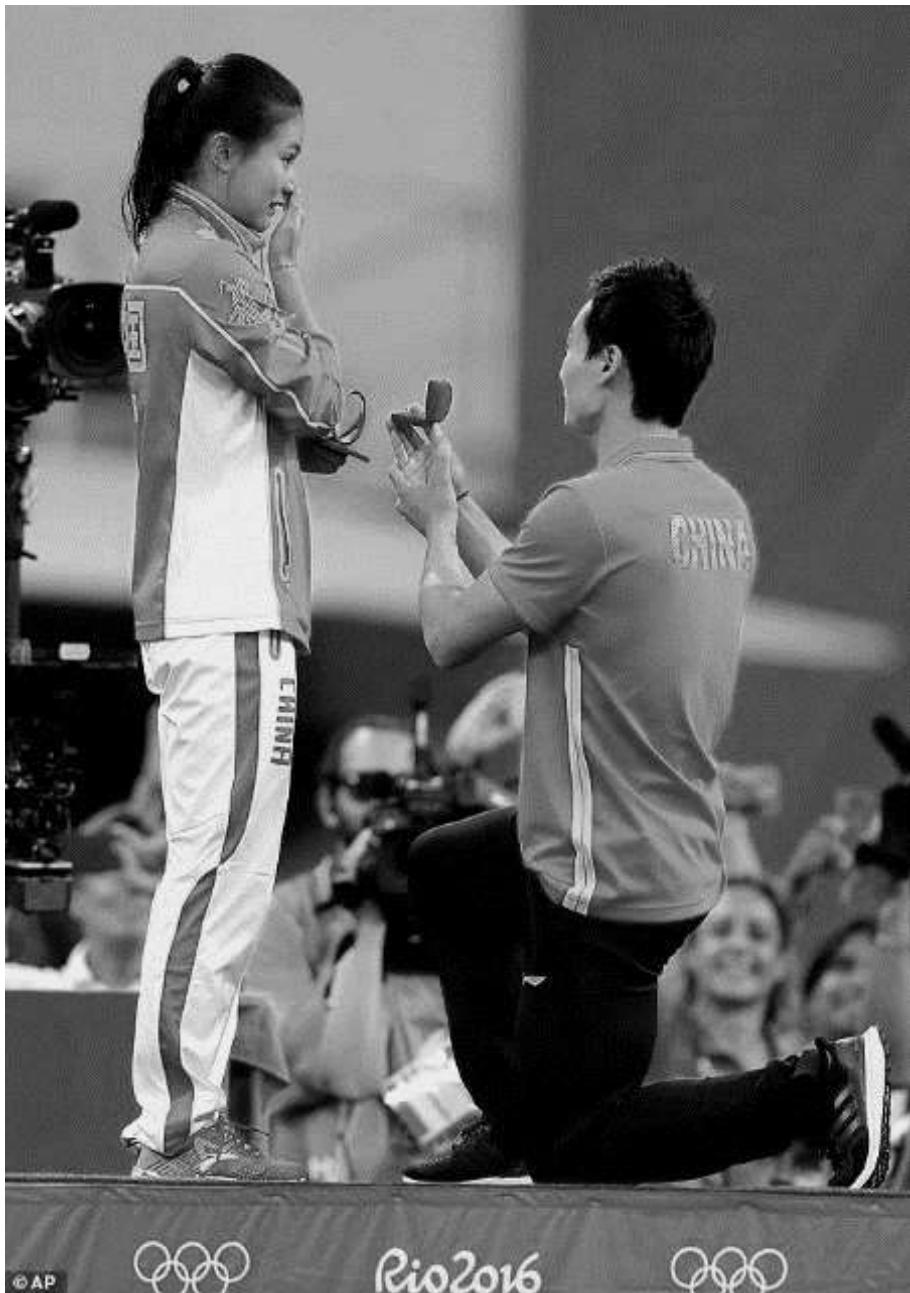
Figura 11. Special Event Operations da ESRI. Fonte: ESRI.

Link de acesso: <https://www.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=fb9c63ff0e1e4df48cf880e474d55fdf>

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Que instrumentos de gestão se podem aplicar à organização de um evento de desporto?
- De que forma um *software* de gestão de eventos permite aumentar a eficiência nas tarefas? E quais as suas diferenças?
- Será possível analisar as tarefas do evento em tempo real?
- Como dar suporte aos participantes durante o evento através do processo de gestão digital?





1.3. Fase de implementação e controle

(Aplicação dos planos operacionais, concretização de tarefas e funções em tempo real)

1.3.1 Fase de implementação e controle

A implementação do evento compreende a aplicação prática, em tempo real, do processo de organização e gestão do evento. Esta fase inclui a execução de todos os procedimentos planejados, através da aplicação de instrumentos de controle e acompanhamento do evento. Nesta etapa, o gestor do evento deve ter conhecimento de todos os processos, tarefas e seus resultados, prevenindo possíveis falhas e mitigando a ocorrência de potenciais problemas.

A fase de implementação e controle começa com a aplicação dos planos operacionais, movendo os conceitos e processos planejados, para a execução plena das tarefas a desenvolver pelos funcionários e voluntários do evento (Buchanan & O'Connell, 2006). Facilitar a implementação dos planos operacionais não acontece de forma passiva, é necessário acompanhar todas as áreas funcionais, observar as tarefas desenvolvidas e verificar se os objetivos foram ou não cumpridos (Mallen, 2017).

Nesse ambiente, a implementação do evento não é uma tarefa fácil. O gestor do evento necessita de reconhecer o seu posicionamento na estrutura organizacional, respeitar o trabalho de todas as pessoas que executam o evento e concentrar-se no cumprimento bem-sucedido das tarefas. O primeiro passo, começa por coordenar e colocar todos os funcionários que implementam os planos operacionais na mesma página (Adams, 2017).

De forma a facilitar a comunicação entre o grupo devem acontecer “reuniões de produção”. Estas reuniões envolvem todos os elementos da organização com o intuito de dar oportunidade para ouvir, compreender e assimilar as ocorrências em

cada área funcional. Existem vários elementos-chave necessários na produção de tais reuniões. Em seguida, destacam-se os elementos-chave:

- As reuniões devem ter uma agenda detalhada e preestabelecida (horário, local, estrutura, duração máxima);
- Oferecer materiais complementares (croquis, imagens, vídeos, tabelas, diagramas, fluxogramas, etc.) que garantam o entendimento dos objetivos;
- Motivar para as funções e responsabilidades específicas de cada área funcional;
- Reconhecer o papel de cada funcionário na inter-relação com outros elementos do plano;
- Oferecer visitas técnicas às instalações desportivas e zonas restritas (avaliar as necessidades específicas, como acesso a tomadas elétricas, sistema de som, água, Internet);
- Convocar os elementos da equipa e os voluntários (se aplicável) associados à área exclusiva do evento;
- Envolver especialistas e técnicos que possam contribuir para a resolução de problemas (*site*, divulgação de resultados, cronometragem, arbitragem, etc.);
- Diagnosticar os pontos fortes e fracos, principais ocorrências e aspetos a melhorar em cada área do evento;
- Gerir riscos e avaliar potenciais desvios à normalidade do evento.

No final da(s) reunião(ões) de produção e visita(s) às instalações, os elementos da equipa do evento devem estar cientes dos objetivos específicos, das suas responsabilidades e como eles são importantes na implementação geral do evento (Adams, 2017). Todos devem estar familiarizados com as instalações e preparados para responder às perguntas e interpelações que surgirem.

Com o papel de facilitador, cabe ao gestor do evento organizar esses encontros antes, durante e após o evento, garantindo que a sua equipa não tem dúvidas acerca dos planos operacionais a desenvolver, domina as suas tarefas e sente-se motivada a

trabalhar na organização do evento (Mallen & Adams, 2017). Levando em consideração a importância destas reuniões na fase de implementação, apresentam-se dois exemplos para auxiliar a preparação destas ações. Estes exemplos concentram-se nas principais características a ter em conta na preparação de uma reunião de produção, entre o gestor de eventos e os membros da organização e, posteriormente, entre o gestor e os responsáveis pela área desportiva do evento.

EXERCÍCIO PRÁTICO – Reunião de produção

Entre gestor do evento e os membros da organização:

- A data, hora e local da reunião; aqueles que comparecem à reunião; boas-vindas e apresentações; confirmação da data reservada e salas/áreas do local a serem utilizadas; confirmação dos requisitos de estacionamento para o staff do evento, convidados especiais e custos associados; acesso ao local para atividades de mudança, incluindo portas específicos e horários de abertura; segurança disponível durante as atividades; o cronograma; serviços do local, como disponibilidade e custo de electricista, serviço elétrico disponível, necessidade de cabos de extensão elétrica; serviços de alimentação e bebidas, assistência de marketing; uso de materiais como mesas, cadeiras e tapetes vermelhos; necessidades financeiras, incluindo depósitos e o prazo de pagamento final, etc.

Entre o gestor do evento e a área desportiva:

- O horário de chegada e partida de cada equipa; gestão da arbitragem; número de balneários e sua limpeza; espaços de aquecimento; espaço de estacionamento necessário; requisitos de refrigeração; bebidas e alimentação; requisitos elétricos e apoio técnico; testagem dos equipamentos desportivos; teste dos marcadores e controlo de resultados; coordenação dos voluntários da área desportiva; sinalização e controlo de acessos; espaço dos media; análise da qualidade do campo e respetivos pisos (marcações, linhas, materiais); apresentação desportiva das equipas; conhecimento dos pontos de água e luz da instalação desportiva; disponibilização da sala de controlo antidoping montagem do pódio e receção de prémios; controlo da segurança e coordenação com as entidades locais (polícia ou bombeiros).



1.3.2 Monitorização e sistemas de controlo

Durante a fase de implementação decorrem duas funções predominantes: a monitorização e o controlo dos serviços. Como forma de garantir a eficácia na execução das tarefas é essencial monitorar a qualidade dos serviços prestados no local do evento. Por exemplo: “se o clima permite executar uma tarefa”, “se o equipamento está configurado”, “se as tarefas são realizadas de forma a cumprir os prazos”, “se os participantes estão em segurança”, são questões que preenchem o quotidiano desta fase.

A monitorização envolve questionar para determinar se os membros da organização dão resposta às tarefas de forma bem-sucedida e no tempo programado (Parent,

2008). De acordo com Adams (2017), um dos princípios operacionais mais utilizados na gestão de eventos, envolve “os cinco Ps de implementação”, isto é o reforço da presença, perfil, performance, positividade e produção do gestor. Em baixo, destacamos as suas características.

- Presença: é o conceito associado à assiduidade, frequência, ou comparência no local. Quando o gestor está presente é mais fácil o diálogo. Todos os intervenientes podem fazer perguntas e serem questionados sobre o seu desempenho no evento. A presença do gestor também reforça a sua perceção dos detalhes; e transmite um conhecimento prático de todas as fases do plano.
- Perfil: a presença do gestor também eleva o perfil dos componentes específicos. É importante assumir um perfil de liderança no decorrer do evento, isso valoriza o seu papel na organização e transmite uma sensação de unidade para os membros da organização. Como gestor do evento, terá que assumir um perfil de liderança e usá-lo de maneira positiva e produtiva.
- Positivo: um processo subtil de responsabilidade e motivação deve ser implementado. O gestor deve assumir uma mentalidade positiva no decorrer do evento (não ser pessimista), ouvir as preocupações dos membros da equipa, aceitar sugestões e motivar as pessoas. Todos ficarão mais comprometidas em desenvolver o seu trabalho e executá-lo bem. É importante salientar que os membros da equipa são pessoas e devem ser tratados com dignidade.
- Performance produtiva: se os trabalhadores estiverem motivados e tiverem a sensação de que todos os envolvidos são importantes para o sucesso final do projeto, eles estarão mais comprometidos em garantir o sucesso com o seu desempenho produtivo. Essa relação deve ser explorada pelo gestor do evento.

Como se executa o controlo do evento?

O controlo do evento exige que os membros da organização permaneçam dentro dos limites do projeto e não adicionem ou introduzam novos elementos que não façam

parte do planeamento (Wijngaard et al., 2006). Manter o controlo de todas as áreas é uma tarefa complexa na gestão de eventos, no entanto, é parte do trabalho do gestor garantir a qualidade necessária durante a execução do evento. Cada área funcional deve criar o seu sistema de controlo e monitorização de informações, com relatórios diários e mapas de execução de tarefas. Observe a figura 12, referente aos níveis de controlo exigentes para um evento de curta/média dimensão.

Esta Figura apresenta diferentes formas e níveis de controlo de acordo com a área funcional. Por exemplo, na área desportiva é importante ter como meios de controlo: o cumprimento do programa desportivo (cronograma e quadro competitivo), a aplicação das leis e regras do jogo (conhecimento e sensibilização para a regras específicas da modalidade; aceitação e compreensão das decisões); e o apuramento de resultados (controlo de resultados em tempo real, marcadores, qualificação e atribuição de prémios e medalhas). Para o gestor, o controlo começa desde a sua simples presença no local, ao acompanhamento das tarefas programadas até à monitorização do plano de responsabilidades, relatórios e orçamentos (Allen et al., 2008).

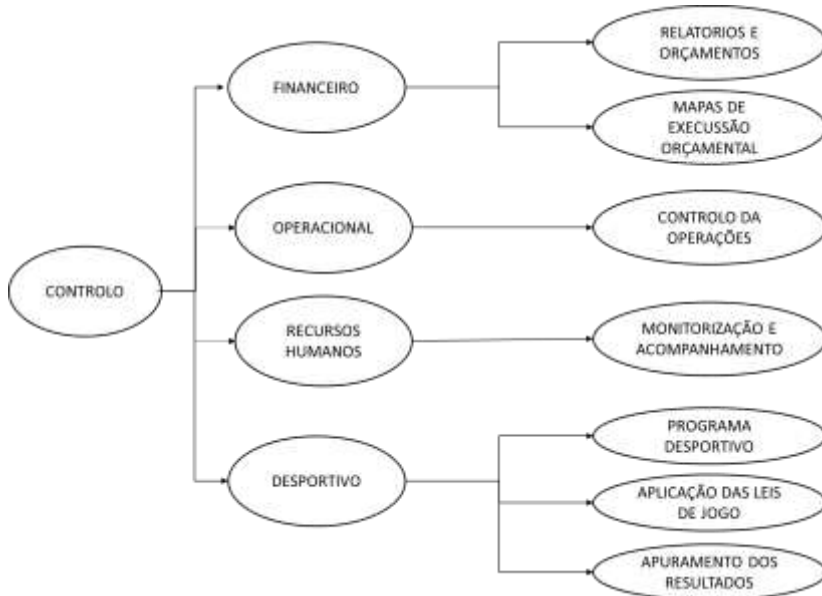


Figura 12. Exemplos de níveis de controlo por área funcional.

Para uma análise mais detalhada durante a fase de implementação, o controlo pode ser assegurado tendo em conta os seguintes aspetos:

- Criar sistemas básicos de verificação de atividades: relatórios, fluxogramas, diagramas, mapas de causa e efeito, etc.;
- Definir *layouts* de montagem e localização de materiais;
- Criar tabelas simples, de dupla entrada, com especificações técnicas de equipamentos e materiais (p.e., instalação do poste de basquetebol ou corfebol);
- Desenvolver croquis e esquemas técnicos com modos de montagem e desmontagem;
- Identificar especificações com necessidades especiais e cronogramas provisórios;
- Verificar o cumprimento dos principais contratos;
- Analisar de forma constante o custo total por área funcional.

A título de ilustração, apresentam-se as Tabela 3 e as Figuras 13 a 17, com sistemas simples de controlo de funções e tarefas operacionais em eventos de desporto, caracterizados por diferentes níveis de especificidade.

Tabela 3. Controlo de tarefas usando uma tabela de dupla entrada.

CONTROLO OPERACIONAL – Instalação das balizas de futebol					
Ação	Autor	Data/hora Início	Data/hora Final	% Conclusão	Especificidades
Colocação das redes	Tiago	20 junho/ 09:00	20 junho/ 10:00	50%	As redes devem ser fixas à baliza de forma a impedir o seu desprendimento. Falta firmeza na lateral.
Manutenção das arestas	João	22 junho/ 11:00	23 junho/ 12:00	100%	As arestas da baliza com seção retangular devem ser arredondadas. Tarefa cumprida.
...

A Tabela 3 apresenta uma tabela simples, de dupla entrada, com informações inerentes à ação, responsável, data e hora de início e termino da tarefa, percentagem de conclusão (0%; 50% ou 100%), e especificidade técnica com qualificação do nível de entrega. Estas tabelas são muito úteis em eventos de pequeno porte, para uma operacionalização bem-sucedida da ação e/ou tarefa, de acordo com os objetivos desejados.

A Figura 13 exibe um gráfico de Gantt usado para ilustrar o “timeline” (linha de tempo) das diferentes tarefas de um evento de desporto. Os intervalos de tempo representam o início e o fim de cada tarefa, representados na figura como barras sombreadas sobre o eixo horizontal do gráfico. Este gráfico é útil no controlo em simultâneo de várias tarefas e dos seus intervenientes.



Figura 13. Controlo de tarefas da área logística usando um gráfico de Gantt.

A Figura 14 expõe um mapa de causa e efeito que permite ilustrar causas e consequências de um objetivo ou problema. Estes mapas permitem reconhecer as causas ou alterações que afetam uma determinada tarefa. Este tipo de mapas é particularmente usado em eventos de maior dimensão, como forma de gestão de risco, reconhecendo potenciais problemas e atrasos associados a organização do evento. Os mapas de causa-efeitos são essencialmente úteis para pessoas que têm pouca familiaridade com a modalidade desportiva.



Figura 14. Controlo da área de transporte usando um mapa causa-efeito. Fonte: Relatório Jogos CPLP (2012)

A Figura 15 exibe um fluxograma que representa uma exposição gráfica de um processo de pesagem de atletas, efetuado de forma sequencial por meio de setas que unem figuras/imagens ou categorias. Estes fluxogramas permitem racionalizar os processos e compreender os fluxos de trabalho dentro de cada área funcional.

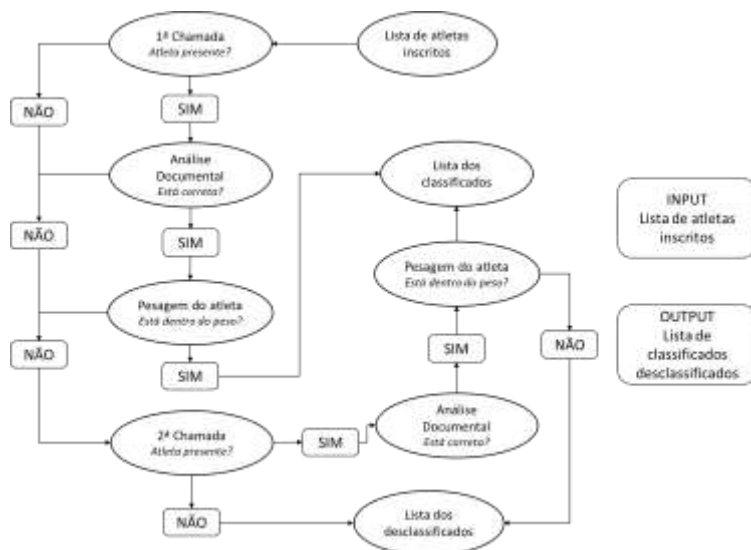


Figura 15. Controlo de tarefas da área de desportiva usando um fluxograma.

O *layout* do evento permite ao gestor conhecer os elementos visuais que identificam o evento, através de cores (no original), as fontes, trajetos, e suas especificidades para melhor comunicar os aspetos técnicos da prova desportiva.

A Figura 18 apresenta uma plataforma de gestão de conteúdos, que permite facilitar a comunicação interna, acompanhar as tarefas e programas em execução, adicionar novas informações, dialogar com os membros da organização (em privado), registar e tomar apontamentos relativos ao evento.

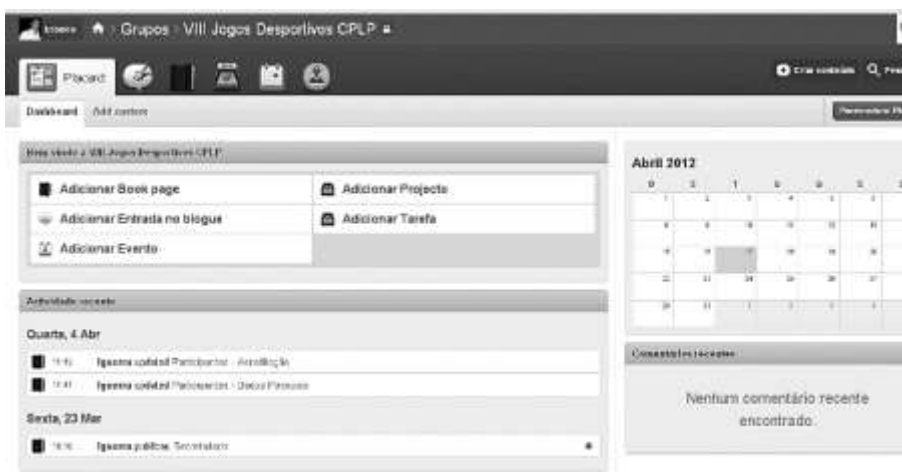


Figura 18. Controlo de todas as áreas funcionais usando uma plataforma de gestão de conteúdos. Fonte: Confederação do Desporto de Portugal (CDP, 2012).

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Qual o melhor sistema de controlo a desenvolver durante a implementação do evento?
- Qual o valor da digitalização e informatização no controlo de serviços de um evento de desporto?
- Um controlo exagerado pode prejudicar o desempenho das tarefas durante a implementação?





1.3.3 Problemas organizacionais

Superar falhas imprevisíveis ou gerir desvios do plano pode provocar problemas ou constrangimentos que afetam a organização e os parceiros (Ribeiro et al., 2021). O gestor de eventos precisa estar ciente que potenciais problemas podem ocorrer e respostas imprevisíveis geralmente impactam negativamente no desempenho do evento (Parent & Smith-Swan, 2013). Para superar essa imprevisibilidade é necessário melhorar os modos de planeamento, reforçar as habilidades de cada funcionário, gerir os riscos associados ao evento e tomar decisões envolvendo diferentes partes interessadas (comunidade local, voluntários, residentes, etc.).

De facto, quando problemas ou constrangimentos ocorrem várias pessoas são diretamente afetadas (*staff*, voluntários, espectadores, visitantes, famílias, residentes, etc.). Antes de tomar uma decisão o gestor deve levar em consideração algumas questões-chave (Greco & Mallen, 2017):

- Qual é o problema e onde surgiu? (Identificação do problema)
- Quem vivenciou ou presenciou o problema? (Quem são os envolvidos)
- Como foi comunicado o problema? (Processo de comunicação)
- Quanto tempo é necessário para reunir ou obter uma decisão? (Análise do processo de decisão)
- Com que rapidez a decisão deve ser disseminada?

(Análise do processo de decisão)

- Como o processo de tomada de decisão se desdobrará (consenso, simples maioria, maioria, referência ao dirigente para a decisão final)? (Análise do processo de decisão)
- Quais as opções possíveis para solucionar o problema? (Desenvolvimento de respostas ao problema)
- Como os conflitos e os constrangimentos serão tratados? (Desenvolvimento de respostas ao problema)

De um modo geral, qualquer processo de gestão de problemas está dividido em três fases: identificação, análise e desenvolvimento de respostas (Nigh & Cochran, 1987).

A identificação fornece o reconhecimento da situação, ambiente interno e externo, necessidades e expectativas. A análise do problema consiste na avaliação dos resultados, efeitos e impactos potenciais do problema sobre a organização. O desenvolvimento de respostas envolve a procura de opções como soluções para a resolução do problema. Este processo determina como e porquê que as decisões serão implementadas.

Que problemas potenciais podem ocorrer?

De acordo com Adams (2017), existem 5 problemas recorrentes na organização de eventos, que necessitam de ser mitigados:

- Falta de detalhes no plano operacional. Por exemplo, a falta de informação de montagem de um equipamento desportivo pode originar um problema. Se os planos operacionais não forem detalhados por natureza, é necessário permitir um certo grau de liberdade operacional e a importância da tomada de decisões aumenta. Os membros da organização que implementam o plano operacional precisam ter um bom entendimento do sistema de controlo, das especificidades da situação real, bem como da lógica subjacente da estrutura de trabalho.
- Falta de conhecimento e desempenho. Por exemplo, a falta de conhecimento sobre o sistema de pontuação da modalidade específica pode gerar vários problemas. De facto, o nível de conhecimento dos membros da equipa é um dos principais constrangimentos que podem afetar o seu desempenho.
- Desvios ao plano. Quando os funcionários assumem a responsabilidade de alterar a atividade por razões conhecidas apenas por eles, talvez por causa da experiência anterior: “é assim que sempre se fez” ou “é a maneira que costumamos fazer” e assim por diante. Este é um dos problemas mais frequentes inerente à falta de comunicação e de definição inicial daquilo que pode e não pode ser feito.

- Conflitos entre pessoas. O conflito pode ser inevitável, mas sempre que um evento de desporto reúne um grupo de pessoas para trabalhar em prol de um objetivo comum, existe a possibilidade de conflitos. Quanto mais tempo durar, maior será a probabilidade de que o conflito aumente.
- Dificuldade de comunicação. Se o funcionário não entendeu devidamente também pode ser fonte de potenciais conflitos. Uma comunicação eficaz é essencial em todas as fases do evento. Ser um ouvinte ativo e tudo o que isso acarreta, incluindo o uso de contacto visual, conversação, linguagem corporal, fazer as perguntas certas, não julgar, não personalizar, etc., contribuem para o sucesso do evento.

Existe uma enorme variedade de problemas que podem acontecer durante a implementação do evento de desporto (Ribeiro et al., 2021). Contudo cabe ao gestor mitigar esses problemas, identificando-os previamente, analisando as suas potenciais consequências e desenvolvendo respostas seguras para o evento.

Como forma de auxiliar o gestor do desporto no processo de gestão de potenciais problemas ao longo do evento elaborou-se a Tabela 4. Esta tabela representa os principais problemas que podem acontecer em cada categoria organizacional de um grande evento.

Além da identificação prévia de potenciais problemas, sugere-se também a criação de um Plano de Contingência (PC). O PC é um plano de *backup* que determina como a contingência será mitigada antes do evento acontecer. Geralmente ele é aplicável a eventos de média ou grande dimensão, contribuindo para um maior nível de preparação e gestão do evento. No entanto, este plano não pode garantir que todos os desvios serão previstos.

Tabela 4. Categorias de problemas em eventos de desporto.

CATEGORIA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS
Políticos	Influência política nas decisões, falta de protocolo, falta de apoio governamental, instabilidade política, grupos de pressão, carência de regulamentação normativa.
Financeiros	Dificuldade na gestão do orçamento, controlo de custos, e apoios.
Planeamento	Evento sem estrutura, composição da equipa, planos de trabalho incompletos, gestão de risco, dificuldade de tomada de decisão, e eficácia na entrega.
Operacionais	Problemas de acreditação, alimentação e bebidas, transportes, apoio médico, segurança, tecnologia, desistências, cerimónias, eventos culturais e logística.
Infraestruturas	Instalações e equipamentos desportivos (desconhecimento dos locais de competição e treino, falta de sinalização, de limpeza, equipamentos e qualidade), instalações não desportivas (falta de alojamento, hospitais, rede viária, aeroportos, rede de transporte, pontos de distribuição e ATM's).
Recursos humanos	Dificuldade de gestão do voluntariado, incapacidade de gestão de expectativas, participação, coordenação ineficiente, fraca liderança e motivação, não existe trabalho de equipa, incapacidade de resposta, irresponsabilidade, inflexibilidade, e alocação de trabalho.
Media e visibilidade	Dificuldade na obtenção de cobertura mediática, inexistência de gestão da informação, reputação, imagem de destino fragilizada e direitos de transmissão.
Marketing	Incapacidade de distribuição e serviços de bilhética, mercado secundário, publicidade e comunicação, dificuldade de gestão dos patrocínios, marketing de emboscada, falta de estratégias para o envolvimento do público e falta de regras de licenciamentos.
Ambientais	Poluição, gestão de resíduos, alterações climáticas, degradação e deterioração do património.
Sociais	Incapacidade de envolvimento da população, de habitação social, de renovação urbana, irresponsabilidade social, exclusão social e falta de participação.
Negociação e ética	Inaptidão na gestão de relacionamentos, negociação com parceiros, falta de apoio jurídico, contratualização, códigos de conduta, e possíveis manipulações de resultados.
Legado	Emprego temporário, turismo escasso, oportunidade de negócio temporário, falta de transferência de conhecimento, educação e desenvolvimento pessoal, carência de desenvolvimento desportivo, manutenção de instalações, insustentabilidade e construções desordenadas.

Fonte: Ribeiro et al. (2021, p. 144).

Normalmente, existem desvios inesperados devido à natureza complexa dos eventos (clima, emotividade, reação inesperada, etc.). Quanto mais situações de contingência previstas e planejadas, maior a capacidade da organização para responder a problemas ou desvios não predeterminados.

EXERCÍCIO PRÁTICO – Reunião de produção

Escolha um evento de desporto na sua organização e responda às seguintes questões:

- Selecione duas áreas funcionais com maior incidência para possíveis falhas e constrangimentos durante a implementação do evento.
- Determine potenciais problemas que podem ocorrer em cada área identificada.





1.4. Fase de avaliação e renovação

(Resultados e impactos através do processo de observação, medição e avaliação crítica do evento)

1.4.1 Fase de avaliação e renovação

Esta é a etapa final da organização de um evento e envolve um conhecimento prévio para avaliar, medir e interpretar os resultados do evento (Forrester & Adams, 2017). A avaliação e renovação permite ao gestor do evento refletir sobre todas as ocorrências, e melhorar a qualidade do evento no futuro. É importante destacar que esta fase é multitemporal, começando desde a concepção inicial e atravessa todas as fases do evento.

Esta fase de avaliação consiste no processo de observação, medição e avaliação crítica do evento, com o intuito de avaliar os seus resultados de forma precisa (McDavid & Hawthorn, 2006). A avaliação possibilita a definição de um perfil do evento, recorrendo às características básicas, dados qualitativos assim como a informações estatísticas relevantes.

De acordo com Henderson e Bialeschki (2002), existem três componentes necessários para realizar uma avaliação:

- 1) Finalidade (identificar o propósito da avaliação);
- 2) Dados (informações que são recolhidas sistematicamente para medir o objetivo);
- 3) Decisões tomadas (determinar a importância, valor ou capacidade das decisões a tomar com base nas informações disponíveis).

As conclusões, resultados e interpretações finais, geralmente sugerem como os dados podem ser aplicados na prática e, por consequência, contribuem para a renovação do planeamento de eventos futuros (Forrester & Adams, 2017).

Mas, porque é que é importante avaliar um evento?

Com base nos estudos de Henderson e Bialeschki (2002) sobre o processo de avaliação, existem cinco objetivos principais:

- Determinar a responsabilidade: estabelece até que ponto a atribuição de recursos, receitas e despesas, esforços, etc., cumprem os propósitos para os quais um evento foi desenvolvido;
- Estimar metas e objetivos: os eventos podem ser avaliados em termos de se as metas e objetivos foram ou não alcançados;
- Determinar resultados e impacto: medir o ROI (Retorno sobre o Investimento); a qualidade dos serviços prestados; e analisar como os resultados geraram impactos positivos ou negativos (sociais, políticos, culturais, ambientais, turísticos, económicos) sobre a comunidade do evento;
- Identificar os fatores críticos de sucesso: reconhecer as operações bem-sucedidas e aquelas que não funcionaram; e como isso pode ser evitado ou aperfeiçoado no futuro;
- Definir um futuro para o evento: estabelece novas metas e objetivos declarados para eventos futuros; renova ações e intervém sobre o planeamento anterior.

Em síntese, o processo de avaliação, segundo Chelimsky (1997), contribui para: (1) o desenvolvimento de indicadores que possibilitam analisar e melhorar o desempenho do evento; (2) permite uma prestação de contas ou medição de resultados e da eficiência, que fornece informações aos gestores do desporto; (3) adquirir conhecimento profundo dos fatores e processos subjacentes que contribuem para o seu sucesso ou fracasso. Independentemente do propósito específico de cada evento, a fase de avaliação é um componente chave no modelo de gestão de eventos de desporto.

Quantos momentos de avaliação existem?

Existem três períodos decisivos nos quais a avaliação se justifica:

- A avaliação no pré evento: nesta etapa recorre-se ao estudo de viabilidade, onde se determinam os recursos necessários para o evento e se analisa se o evento deve ou não prosseguir.

- A avaliação durante o evento: nesta etapa analisam-se todos os imprevistos, bem como todas as ações operacionais que estão a decorrer (p.e., segurança, sistema de som, limpeza, serviços de alimentação, transportes, alojamentos, etc.).
- A avaliação no pós-evento: é a etapa onde se aprofunda a apreciação e análise global do evento, surgindo como uma compilação de dados estatísticos e informação qualitativa que determina os seus resultados e impactos.

Além de avaliar um evento, os gestores devem procurar a sua renovação. Isto é, aperfeiçoá-lo e mantê-lo relevante a longo prazo (Forrester & Adams, 2017). Essa visão de continuidade envolve atividades que vão posicionar o evento para um futuro viável e duradouro. Na gestão de eventos, isso pode envolver a renovação ou reformulação de determinadas atividades, planos e/ou os propósitos do evento (McKinsey & Company, 2009).

Os gestores devem estar atentos às necessidades, novos interesses e expectativas dos seus parceiros, de modo a renovar o evento para a geração futura (Forrester & Adams, 2017). Neste ponto, é importante considerar novos elementos que estão no quotidiano dos seus públicos-alvo (*influencers*, gamificação, negócios, relacionamentos, etc.). Como resultado, um evento tem maiores chances de manter o crescimento no curto, médio e longo prazo.



1.4.2 Abordagens e métodos de avaliação

A avaliação do evento pode ser conduzida considerando: formatos informais versus formais; formativa versus sumativa; abordagens quantitativas ou qualitativas (Forrester & Adams, 2017; Stake, 1975); e lidar também com questões de avaliação política, ética e moral. Para que os gestores do desporto possam realizar uma avaliação fidedigna da qualidade dos serviços prestados e da satisfação da comunidade que participou do evento, há uma variedade de elementos que devem ser determinados em relação à sua apreciação.

Como realizar a avaliação de um evento de desporto?

Em primeiro lugar, é importante considerar análises tanto quantitativas como qualitativas na avaliação da qualidade e da satisfação do evento (Forrester & Adams, 2017). Para isso, o gestor do desporto deve ter em consideração que qualquer evento gera resultados mensuráveis quantitativamente e resultados observáveis através de perceções individuais.

Em qualquer das tipologias de avaliação existe um conjunto de indicadores que podem e devem ser adaptados aos diferentes tipos de eventos. Em seguida, apresentam-se alguns exemplos de indicadores para avaliações quantitativas que podem ser usados em eventos de desporto:

- Número de atletas e de participantes no evento;
- Número de visitantes e de espetadores no evento;
- Número de familiares e de amigos presentes no evento;
- Quantidade de bilhetes vendidos;
- Valor das receitas e custos gerados pelo evento;
- Número de entradas no *site* do evento;
- Número de jornalistas, notícias e dados divulgados pelos media;
- Número de partilhas, “likes”, reações nas redes sociais;
- Quantidade de figuras públicas, celebridades ou influenciadores digitais que promoveram o evento;

- Valor da despesa com os serviços (transportes, alimentação, etc.);
- Orçamento previsto versus orçamento real.

Por outro lado, os indicadores de natureza qualitativa também devem ser considerados, dado o seu caráter específico:

- Registo da qualidade dos serviços prestados por fornecedores;
- Nível de satisfação com as atividades do evento;
- Qualidade dos serviços prestados e vendas realizadas;
- Qualidade dos serviços desenvolvidos por cada área funcional;
- Opinião da concorrência;
- Opinião dos media através das informações publicadas e divulgados sobre o evento;
- Registos da observação direta dos gestores e dos *feedbacks* de voluntários;
- Descrição de dificuldades e principais problemas ocorridos.

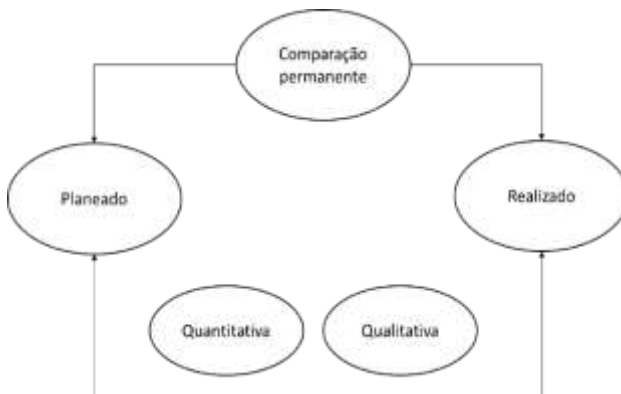


Figura 19. Representação do processo de avaliação

A Figura 19 resume o processo de avaliação como um método de observação crítica de um evento com o intuito de avaliar os resultados de forma precisa, considerando dados de natureza qualitativa e quantitativa. Por regra, os métodos quantitativos são baseados em

números (como o número de praticantes, receita adquirida, bilhetes vendidos, etc.), enquanto os métodos qualitativos são sustentados em perceções (como o quanto o espectador gostou do evento, qual foi a sua experiência, etc.).

Por outro lado, podemos ainda considerar a avaliação do tipo formativa (que ocorre durante o evento e é orientada para o processo) e a avaliação sumativa (que ocorre após a conclusão de um evento e examina se metas e os objetivos foram atingidos).

Esses dois tipos de avaliação são diferenciados em função do período temporal de cada evento de desporto.

Como instrumento de avaliação, o gestor pode usar uma tabela simples de dupla entrada, onde toma registo da qualidade das tarefas realizadas ao longo do evento. A indicação de “qualidade total” (QL) e “qualidade limitada” (QT) são indicativos da avaliação realizada pelo gestor e está ilustrada na Tabela 5, em baixo.

Tabela 5. Tabela-exemplo de avaliação qualitativa em eventos de desporto.

Ação	Antes	Durante	Após
Montagem do pódio	- Montagem conforme o plano – QT - Transporte até à instalação – QL - Qualidade do equipamento - QT	- Usabilidade – QL - Manutenção do equipamento - QT	- Desmontagem do pódio – QL - Satisfação – QT - Sustentabilidade - QL
Instalação do som	- Instalação no tempo previsto – QL - Teste som – QT - Cumprimento do plano - QT	- Adequação às condições atmosféricas – QT - Versatilidade no uso – QL - Desempenho da área - QT	- Satisfação na utilização – QL - Satisfação do público – QT - Desmontagem e arrumação - QT
Bilhética
Limpeza

Este método de análise contribui para uma avaliação mais robusta e fidedigna das tarefas realizadas ao longo do evento.

Outro método, possível de ser utilizado na avaliação da qualidade do evento é o recurso ao questionário. Este método permite medir a perceção dos parceiros com base em dimensões e indicadores previamente estabelecidos (qualidade do serviço de refeição, transporte, etc.). Como exemplo, apresenta-se o questionário proposto por Ribeiro et al. (2018), usado para determinar a qualidade do serviço num evento de grande dimensão, considerando as seguintes dimensões:

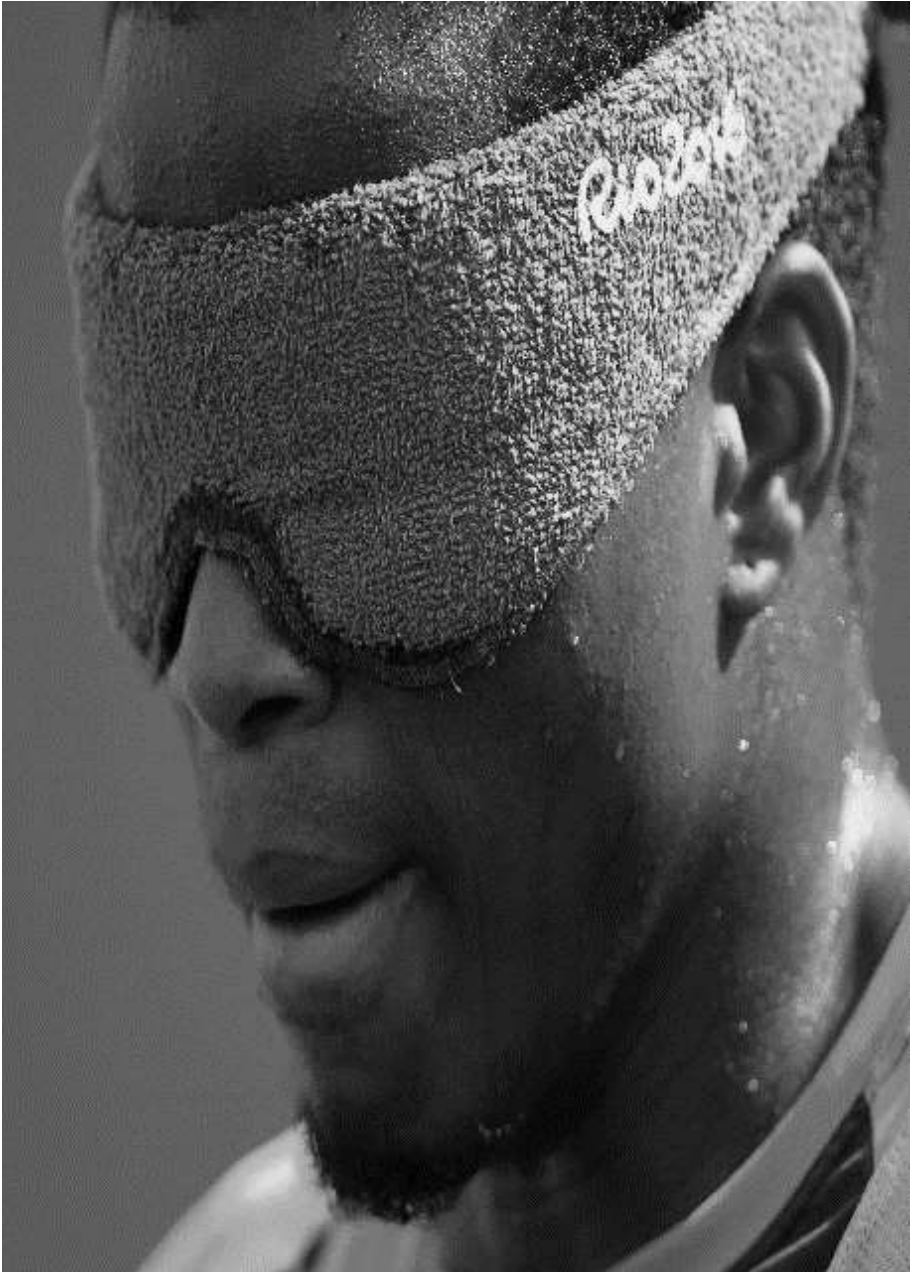
- Qualidade técnica: mede a perceção sobre o desempenho das equipas, dos árbitros e da competitividade demonstrada pelos atletas durante o evento;

- Qualidade funcional: captura a percepção sobre os serviços prestados ao público em termos de segurança, acessos, alimentação e bebidas, informações, apoio dos funcionários e voluntários do evento;
- Qualidade ambiental: analisa a percepção sobre a atmosfera do evento, a experiência da público, a excitação e o entretenimento dentro do recinto desportivo;
- Qualidade do alojamento: considera a percepção sobre os serviços de alojamento, nomeadamente a qualidade do quarto, alimentação, bar, receção, *frontline*, etc.;
- Qualidade dos acessos: avalia as acessibilidades na cidade (estradas, transportes) para chegar às instalações desportivas;
- Qualidade dos eventos complementares: mede a percepção sobre a atmosfera que se vive na cidade do evento, entusiasmo e eventos locais (*fan zones*, espetáculos culturais, festas, etc.).

De facto, quanto maior for a qualidade dos serviços prestados no evento, maior será a satisfação dos participantes associados ao evento (Biscaia et al, 2013). A satisfação é uma avaliação global por parte dos participantes acerca da sua sensação de prazer com o evento (Oliver, 1997). Ela permite aferir a percepção das pessoas sobre o nível de sucesso ou fracasso do evento e contribuir assim para a sua melhoria.

A satisfação tem no curto prazo, um impacto significativo, direto e positivo na intenção do público para voltar ao evento e para participar das suas atividades (Kim et al., 2015). Cabe ao gestor do evento aumentar os padrões de satisfação dos seus público-alvo, de forma a atraí-los e passar uma mensagem positiva (boca-a-boca positivo) sobre a sua organização. Exemplos, de questionários para medir a satisfação e atmosfera social em eventos de desporto, recomendamos explorar os seguintes estudos:

- Chen, Lin e Chiu (2013). <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.759602>
- Shonk e Chelladurai (2008). <https://doi.org/10.1123/jism.22.5.587>
- Vassiliadis, Mombeuil e Fotiadis (2021). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100558>



1.4.3 Gestão do conhecimento e relatório final

Um dos ativos mais valiosos e diferenciadores que uma organização pode ter é o conhecimento adquirido dos seus técnicos, praticantes, gestores e voluntários. O crescimento organizacional e a sobrevivência, o modo de desempenho, as vantagens competitivas e os processos de qualidade, são alguns dos benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer. No entanto, nem todas as organizações de desporto se envolvem neste procedimento (Parent et al., 2011).

O reconhecimento do valor da informação e da importância do conhecimento dentro da organização é um elemento-chave para a produção de eventos de desporto, com elevado grau de qualidade (Crane & Bontis, 2014). Este conhecimento é entendido como o conjunto de experiências, informações de valor associado (relatórios) ou novos *insights* que residem na experiência dos indivíduos ou de grupos que compõem o evento.

Para que este conhecimento não se dissipe ou fique apenas dentro da estrutura de compreensão de cada um dos indivíduos que organizam o evento torna-se essencial documentar, registar e guardar a informação adequadamente (Mallen, 2017). Neste sentido, cabe ao gestor do evento desenvolver um processo de gestão do conhecimento acerca dos eventos que promove na sua organização. Segundo Parent et al. (2014) isso envolve:

- Identificação dos conhecimentos e necessidades: capturar as informações, experiências (positivas e negativas) e os conhecimentos adquiridos por cada participante na organização do evento;
- Armazenar o conhecimento: guardar todo o saber adquirido (*e-mails*, experiências anteriores, eventos presentes para ganhar experiência, apresentações, documentos técnicos, relatórios pessoais e/ou *debriefing*, sistemas de gestão, gráficos, mapas) e documentá-lo de forma a poder ser transferido no futuro;

- Permitir o acesso ao conhecimento: disponibilizar várias formas de acesso ao conhecimento externo e permitir que novas informações e conhecimentos sejam adquiridos internamente;
- Aplicar esse conhecimento: refere-se às ações diretas no evento, execução do conhecimento adquirido ou uso instrumental desse conhecimento;
- Compartilhar o conhecimento adquirido: divulgar as aprendizagens anteriores para criar melhores práticas dentro da organização do evento, para treinar novos membros e transferir essas informações para a próxima pessoa que ocupar a sua posição na estrutura organizacional.

Cada membro na organização de um evento é detentor de conhecimento tácito e explícito (Wijngaard et al., 2006), o que contribui para a construção de capital social e, por consequência, aumenta a capacidade, o conhecimento e a competência da organização.

O acesso às fontes de informação (relatórios, vídeos, relatos, imagens, etc.) é um benefício que pode resultar numa utilização mais oportuna e efetiva desse conhecimento contribuindo para um maior eficiência e eficácia nas operações do evento. Para facilitar a transferência de conhecimento entre os membros da organização do evento, é geralmente produzido um documento sob a forma de relatório final, que assume um papel relevante no encerramento do evento (Forrester & Adams, 2017).

De um modo geral, existem três relatórios distintos que devem ser produzidos durante a organização de um evento de desporto:

- Um relatório de diagnóstico inicial: entregue à direção do evento após a primeira fase de conceção;
- Um relatório intermédio (mais específico de cada área funcional): que deve ser reportado no final da fase de planeamento;
- Um relatório final (inerente à avaliação global do evento): que deve ser produzido na fase de avaliação e renovação do evento.

Este último (relatório final) adquire uma importância relativa no processo de avaliação do evento, e deve responder a uma série de questões (Forrester & Adams, 2017). Cada área funcional procura elaborar o seu relatório de acordo com as suas especificidades técnicas, custos, benefícios e principais ocorrências, sem esquecer de mencionar os problemas que se sucederam e sugestões de como podem ser evitados no futuro.

O que escrever no relatório final?

Como forma de auxiliar a sua elaboração apresentam-se os principais elementos-chave que constituem a estrutura de um relatório final. As seguintes questões foram adaptadas de McDavid e Hawthorn (2006) como forma de contextualizar a avaliação de eventos:

- Quem são os principais parceiros envolvidos na avaliação do evento?
- Quais os recursos que estão disponíveis para avaliar o evento?
- Como foram recolhidos os dados para a sua elaboração?
- Existe histórico do evento ou qualquer avaliação realizada em anos anteriores?
- Quais foram os principais problemas ou constrangimentos que impulsionam a avaliação?
- Qual a avaliação da qualidade global dos serviços prestados?
- O evento perdeu o seu impacto ou valorização?
- Qual foi o impacto do evento na comunidade?

Estas questões devem ser consideradas durante o processo de redação do relatório final do evento. Relativamente a cada área funcional, e em particular às suas especificidades, compete a cada gestor procurar responder às seguintes perguntas:

- Qual o número de pessoas envolvidas na área funcional?
- Quem foram os principais intervenientes?
- Quantos meios e recursos foram alocados?
- Quais os resultados de diagnóstico inicial e intermédio foram produzidos pela área funcional?

- Quais os principais problemas e ocorrências registadas?
- Que especificidades da área funcional devem ser salientadas (emergências, custos adicionais, riscos, programas, etc.)?
- Qual é a avaliação da qualidade do serviço prestado pela área funcional antes, durante e após o evento?
- Qual o custo estimado versus custo realizado da área funcional?

Os relatórios podem assumir vários formatos. Eles são apresentados através de uma configuração digital (*web page*, *e-book*, PDF), ou assumir a forma de papel ou jornal, *e-mail*, carta ou *outdoor* (imagem).

A Tabela 6 indica que os resultados obtidos devem ser entregues em função de cada tipo de parceiro do evento. Por exemplo, o relatório com a descrição dos problemas e ocorrências organizacionais deve ficar para a organização e seus gestores. Enquanto o relatório com a descrição dos resultados mediáticos e dos benefícios sociais deve ser entregue essencialmente aos patrocinadores que investiram no evento e que esperam obter retorno ao investimento.

Tabela 6. Tabela-exemplo para entrega de resultados a cada parceiro

PARCEIRO	INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DO RELATÓRIO
Patrocinadores	Resultados financeiros e mediáticos (número de vendas, publicidade, tempo de exposição, logo, marca, visualizações, satisfação, etc.).
Media	Resultados e benefícios sociais (promoção do desporto; número de participantes, programas e ações sociais, eventos complementares).
Equipas desportivas	Resultados desportivos (qualificações, número de passes, remates, lançamentos, etc.; melhor jogador; especificidades técnicas).
Fornecedores	Resultados dos programas logísticos (entregas, armazenamento, desmontagem, parceria, pagamentos, contratos, etc.).
Comunidade	Resultados e benefícios sociais e culturais (prática desportiva, tipo de evento, imagens e vídeos dos melhores momentos, ações sociais).
Interno/Clube	Resultados organizacionais (ocorrências, problemas, conflitos, riscos, emergências, contingências ativas, gestão do conhecimento, etc.).

Antes de dar por encerrado o evento o gestor deve certificar se todas as áreas funcionais cumpriram as suas tarefas de desmontagem dos equipamentos e materiais, elaboraram o relatório final e resolveram os potenciais conflitos e problemas (Allen et al., 2008).

Como encerrar o evento?

Após esta etapa é recomendado que o gestor do evento organize uma reunião geral convocando todos os elementos que participaram na organização do evento, com o intuito de finalizar o processo de gestão. Como forma de aplicação este encontro deve privilegiar os seguintes objetivos:

- Agradecer a todos os membros da organização;
- Entregar um certificado de participação ou outro tipo de oferenda em forma de agradecimento pelos serviços prestados;
- Fazer recomendações para futuros eventos na organização;
- Cumprir com todas as obrigações contratuais;
- Dar a possibilidade de intervenção a todos os membros da organização e estar disponível para ouvir os *feedbacks* dos parceiros do evento;
- Recomendar a sua contratação em futuros eventos ou iniciativas semelhantes.

O evento de desporto deve ser visto com um instrumento de grande capacidade para promover o desenvolvimento desportivo, social e cultural da organização e da comunidade. Portanto, torna-se essencial planejar e controlar todas as suas características, áreas funcionais e contextos de aplicação através de um processo de gestão eficiente e articulado.

Independentemente da sua dimensão ou abrangência, a qualidade dos eventos de desporto exige o domínio de todas fases, áreas e operações assim como a correta implementação dos meios disponíveis e a adequada avaliação dos processos desenvolvidos. Como resultado, é fundamental compreender o papel do gestor do desporto como elemento decisivo nos processos de gestão, organização e avaliação do evento.

QUESTÕES DE REFLEXÃO

- Porquê deve ser o conhecimento armazenado?
- Qual a relevância de guardar e gerir o conhecimento dos outros?
- Será o relatório a forma mais simples de reter a informação?
- Como gestor devo premiar aqueles que superaram as expetativas?



EXERCÍCIO PRÁTICO – Reunião de produção

Como forma de melhorar a qualidade e satisfação dos serviços de um determinado evento, realize as seguintes tarefas:

- Escolha uma área funcional de um evento de desporto.
- Elabore um questionário-tipo para medir os indicadores de qualidade e satisfação dos seus públicos-alvo.





Conclusão

Este Livro tem um ponto de partida e um ponto final, mas a gestão de eventos não é estática. É importante observar os eventos como acontecimentos dinâmicos, complexos e em constante mudança. Não há dois ou mais eventos iguais, o que funcionou numa determinada situação pode não funcionar necessariamente num contexto semelhante, cada evento tem as suas próprias características, propósitos e variáveis externas que influenciam o seu desenvolvimento.

Como elemento crítico no sistema dinâmico da organização de eventos, é essencial compreender que nada está cem por cento controlado e qualquer ação gera efeitos, tangíveis e intangíveis, que afetaram os seus parceiros (Ribeiro et al., 2021). Alguns resultados podem ser positivos, outros criarão resultados imprevistos. Na fase de conceção do evento também enfatizámos a necessidade de definir metas e discuti-las com clareza. Os propósitos do evento precisam ser comunicados claramente a todos os seus parceiros.

Similarmente, também nos debruçámos sobre a importância do planeamento e como colocá-lo no papel. Indicámos a necessidade de planear a partir da conceção de planos operacionais. Como gestor, mergulhar no processo de criação de planos em distintas áreas funcionais é extremamente importante pois abre a porta ao conhecimento, à solução de problemas e isso produz um produto altamente detalhado e visível: o plano do evento.

A fase de implementação exige o rigor, controlo e interdependência que somente alguns gestores de eventos conseguirão atingir. A experiência os ajudará a encontrar esse lugar. Como profissionais emergentes, os gestores de eventos devem aproveitar a oportunidade de ser voluntários em diferentes áreas, participar no processo de

planeamento e observar o comportamento dos líderes. Ao começar a ver os eventos de diferentes perspectivas, o seu conhecimento sairá fortalecido e muitos problemas serão mitigados. O “senso de evento” precisa de ser desenvolvido da mesma forma que as experiências vivenciadas ajudarão a desenvolver o “bom senso”.

Por fim, também apontámos para a necessidade de avaliar os eventos, reconhecendo falhas e constrangimentos, como um processo para a gestão e transferência do conhecimento. É importante analisar erros cometidos, conflitos existentes, processos inacabados e problemas organizacionais que prepararam o cenário para próximos eventos. A avaliação precisa ser devidamente contextualizada e materializada na redação de relatórios.

Este Livro procura contribuir para a melhor compreensão do processo de organização de eventos de desporto, definindo o papel do gestor e as suas responsabilidades em cada fase do processo. A capacidade de resiliência e de adaptação a um ambiente em constante mudança são competências essenciais destes intervenientes. Eles têm um papel relevante nesse processo face ao contexto singular dos clubes, federações, comités e outras organizações de desporto.

Futuras direções de investigação devem considerar a preocupação com o meio ambiente e as alterações climáticas, como aspeto central para os organizadores de eventos e as comunidades anfitriãs que serão potencialmente impactados. A sustentabilidade financeira e ambiental deve ser criticamente discutida no planeamento dos eventos, bem como os deveres dos intervenientes e as responsabilidades decorrentes. A gestão de eventos é uma iniciativa humana com muitos parceiros envolvidos, tanto dentro quanto fora da equipa de gestão de eventos. E por isso diferentes expectativas, interesses, conflitos e perceções devem continuar na agenda científica para os próximos anos, em particular, os estudos longitudinais e de longo prazo. Outros aspetos como a digitalização dos eventos, a Internet das coisas, e a cultura social dos videojogos são igualmente caminhos a seguir na literatura contemporânea.

Para se gerir o evento de forma eficaz não podemos isolá-lo dos outros subsistemas sociais e culturais emergentes. Os eventos devem contribuir de forma original para promover a saúde, a atividade física, os valores positivos do desporto, a igualdade de género e também o desenvolvimento económico local. Esta relevância social dos eventos, tangível e intangível, na maior parte das organizações, deve ser assistida com o auxílio de vários recursos e técnicas, métodos e estruturas de análise, de forma a proporcionar a satisfação do seus públicos-alvo e a maximizar os objetivos da organização. Para o efeito, também foram ilustrados neste Livro, procedimentos e ferramentas úteis como forma de auxiliar o planeamento, mitigar potenciais problemas e contribuir para uma organização de eventos mais eficiente.

Uma última palavra, um Livro sobre o conhecimento em gestão de eventos é algo que se desatualiza com o tempo face aos novos desafios sociais, por isso fica agendado um novo encontro para uma segunda edição, até lá, BONS EVENTOS, EVENTOS SUSTENTÁVEIS.

Referências

- Adams, L. J. (2017). The event planning model: The event implementation, monitoring and management. In Mallen, C., & Adams, L. (eds.), *Event management in sport, recreation and tourism* (pp. 87-101). Routledge.
- Aicher, T. J., Brenner, J., & Aicher, T. J. (2015). Individuals' motivation to participate in sport tourism: A self-determination theory perspective. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 18(1), 56-81.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2008). *Organização e gestão de eventos*. Elsevier Editora.
- Allen, J. B., & Bartle, M. (2014). Sport event volunteers' engagement: Management matters. *Managing Leisure*, 19(1), 36-50.
- Bason, T., & Grix, J. (2018). Planning to fail? Leveraging the Olympic bid. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 138-151.
- Bens, I. (2000). *Facilitating with ease! A step-by-step guidebook*. Jossey-Bass.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302.
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies*, 34(6), 703-719.
- Bridges, B. (2011). The making of a modest mega-event: Hong Kong and the 2009 East Asian games. *The International Journal of the History of Sport*, 28(16), 2384-2397.
- Byers, T., Slack, T., & Parent, M. M. (2012). *Key concepts in sport management*. SAGE.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.
- Burbank, M. J., Andranovich, G. D., & Heying, C. H. (2001). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Lynne Reiner.
- CDP (2012). Relatórios dos Jogos da CPLP Portugal 2012. Disponível em: <https://www.cdp.pt/cdp/programas/jogos-cplp/edicoes-anteriores/jogos-cplp-2012.html>
- Chalip, L., & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management*, 16(2), 132-158.

- Chappelet, J.-L. (2012). Mega sporting event legacies: A multifaceted concept. *Papeles de Europa*, 25, 76–86.
- Charrier, D., & Jourdan, J. (2009). L'impact touristique local des grands événements sportifs. *Téoros: Revue de Recherche En Tourisme*, 28(2), 45.
- Chase, W. H. (1982). Issue management conference – A special report. *Corporate Public Issues and Their Management*, 7, 1–2.
- Chen, C.-Y., Lin, Y.-H., & Chiu, H.-T. (2013). Development and psychometric evaluation of sport stadium atmosphere scale in spectator sport events. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 200–215.
- Chelimsky, E. (1997). The coming transformations in evaluation. In E. Chelimsky & W. R. Shadish (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook* (pp.1–26). Sage.
- Chiappa, G. D., & Atzeni, M. A. (2016). The role of emotions in a sport event experience. *Tourismos*, 11(5), 124-152.
- Collins, A., & Flynn, A. (2008). Measuring the environmental sustainability of a major sporting event: A case study of the fa cup final. *Tourism Economics*, 14(4), 751–768.
- Collins, A., Jones, C., & Munday, M. (2009). Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options? *Tourism Management*, 30(6), 828–837.
- Crane, L., & Bontis, N. (2014). Trouble with tacit: Developing a new perspective and approach. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1127–1140.
- Cunningham A., & Maclean, J. (2017). The role of the event manager: To be a facilitator. In Mallen, C., & Adams, L. (eds.) *Event management in sport, recreation and tourism* (pp. 28-46). Routledge.
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. INDE.
- Emery, P. (2002). Bidding to host a major sports event: The local organizing committee perspective. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(4), 316–335.
- Ferbrache, F. (2013). Le Tour de France: A cultural geography of a mega-event. *Geography*, 98(3), 144-151.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.
- Forrester, S., & Adams, L. J. (2017). The event planning model: The event evaluation and renewal. In Mallen, C., & Adams, L. (eds.), *Event management in sport, recreation and tourism* (pp. 116-131). Routledge.

- Gaffney, C. (2013). Between discourse and reality: The un-sustainability of mega-event planning. *Sustainability*, 5(9), 3926–3940.
- Getz, D. (1993). Corporate culture and not-for-profit festival organizations: Concepts and potential applications. *Festival Management & Event Tourism*, 1, 11–17.
- Getz, D. (2005). *Event management & event tourism* (2nd ed.). Cognizant Communication Corporation.
- Giannoulakis, C., Stotlar, D., & Chatziefstathiou, D. (2008). Olympic sponsorship: Evolution, challenges and impact on the Olympic Movement. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9(4), pp. 256-270.
- Girginov, V. (2013). *Researching and writing about the London Games: An introduction*. Handbook of the London 2012 Olympic and Paralympic Games. Routledge.
- Giulianotti, R., & Klauser, F. (2009). Security governance and sport mega-events: Toward an interdisciplinary research agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49–61.
- Gratton, C., Preuss, H., & Liu, D. (2017). Economic legacy to cities from hosting mega sports events: A case study of Beijing 2008. In R. Holt & D. Ruta, *Routledge handbook of sport and legacy* (pp.46-58). Routledge.
- Greco, N., & Mallen, C. (2017). Event operational planning issues and strategies. In Mallen, C., & Adams, L. (eds.), *Event management in sport, recreation and tourism* (pp. 105-113). Routledge.
- Green, B. C. (2001). Leveraging subculture and identity to promote sport events. *Sport Management Review*, 4(1), 1-19.
- Gresser B., & Bessy O. (1999). Le management d'un événement sportif. In Lacroix G & Waser A-M (Eds.), *Le management du sport: 15 études de cas corrigées*. Editions d'organisation.
- Grix, J., Brannagan, P. M., Wood, H., & Wynne, C. (2017). State strategies for leveraging sports mega-events: Unpacking the concept of 'legacy'. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(2), 203-218.
- Groothuis, P. A., & Rotthoff, K. W. (2016). The economic impact and civic pride effects of sports teams and mega-events: Do the public and the professionals agree? *Economic Affairs*, 36(1), 21–32.
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management, and planning*. Belhaven Press.
- Heere, B., Walker, M., Gibson, H., Thapa, B., Geldenhuys, S., & Coetzee, W. (2013). The power of sport to unite a nation: The social value of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 450-471.

- Henderson, K. A., & Bialeschki, M. D. (2002). *Evaluating leisure services: Making enlightened decisions*. State Venture Publishing.
- Hoye, R., and Cuskelly, G. (2009). The psychology of sport event volunteerism: A review of volunteer motives, involvement and behaviour. In T. Baum, M. Deery, C. Halon, L. Lockstone & K. Smith (eds.), *People and work in events and conventions: A research perspective*, (pp. 171-180). CABI.
- Inoue, Y., & Havard, C. T. (2014). Determinants and consequences of the perceived social impact of a sport event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295–310.
- Jones, G., George, J., & Langton, N. (2005). *Essentials of contemporary management* (1st Canadian ed.). McGraw-Hill.
- Kaplanidou, K., Kerwin, S., & Karadakis, K. (2013). Understanding sport event success: Exploring perceptions of sport event consumers and event providers. *Journal of Sport & Tourism*, 18(3), 137–159.
- Karadakis, K., & Kaplanidou, K. (2012). Legacy perceptions among host and non-host Olympic Games residents: A longitudinal study of the 2010 Vancouver Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 243-264.
- Kassens-Noor, E. (2013). Transport Legacy of the Olympic Games, 1992–2012. *Journal of Urban Affairs*, 35(4), 393–416.
- Kassens-Noor, E. (2019). Transportation planning and policy in the pursuit of mega-events: Boston's 2024 Olympic bid. *Transport Policy*, 74(1), 239–245.
- Kerwin, S., Warner, S., Walker, M., & Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 77–92.
- Kim, W., & Walker, M. (2012). Measuring the social impacts associated with Super Bowl XLIII: Preliminary development of a psychic income scale. *Sport Management Review*, 15(1), 91–108.
- Kim, S.-K., Park, J.-A., & Kim, W. (2015). The mediating effect of destination image on the relationship between spectator satisfaction and behavioral intentions at an international sporting event. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), 273–292.
- King, F. W. (1991). *It's how you play the game: The inside story of the Calgary Olympics*. Script.
- Koenigstorfer, J., Bocarro, J. N., Byers, T., Edwards, M. B., Jones, G. J., & Preuss, H. (2019). Mapping research on legacy of mega sporting events: Structural changes, consequences, and stakeholder evaluations in empirical studies. *Leisure Studies*, 38(6), 729-744.
- Lambert, V., & Glacken, M. (2005). Clinical education facilitators: A literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 14(6), 664–673.

- Laird, D. (1985). *Approaches to training and development*. Reading, Addison-Wesley.
- Lauermann, J. (2017). The urban politics of mega-events: grand promises meet local resistance. *Environment and Society*, 10(1), 48-62.
- MacIntosh, E., Nadeau, J., Seguin, B., O'Reilly, N., Bradish, C. L., & Legg, D. (2012). The role of mega-sports event interest in sponsorship and ambush marketing attitudes. *Sport Marketing Quarterly*, 21(1), 43-52.
- Mallen, C., & Adams, L. (2017). *Event management in sport, recreation and tourism*. Routledge.
- Mallen, C. (2017). The concept of knowledge in event management. In Mallen, C., & Adams, L. (eds.) *Event management in sport, recreation and tourism* (pp. 11-27). Routledge.
- Malone, T. W. (1988). What is coordination theory? Paper presented at the National Science Foundation Coordination Theory Workshop. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Massey, W. V., Whitley, M. A., Blom, L., & Gerstein, L. H. (2015). Sport for development and peace: a systems theory perspective on promoting sustainable change. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 16(1/2), 18-35.
- Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. Elsevier.
- McCartney, G., Thomas, S., Thomson, H., Scott, J., Hamilton, V., Hanlon, P., & Bond, L. (2010). The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: Systematic review (1978-2008). *340(4)*, 2369-2369.
- McCartney, G., & Osti, L. (2007). From cultural events to sport events: A case study of cultural authenticity in the dragon boat races. *Journal of Sport Tourism*, 12(1), 25-40.
- McDavid, J. C., & Hawthorn, L. (2006). *Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice*. Sage.
- McKinsey & Company. (2009). *Enduring ideas: The three horizons of growth*. Acesso: www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduringideas-the-three-horizons-of-growth
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642.
- Nigh, D. D., & Cochran, P. L. (1987). Issues management and the multinational enterprise. *Management International Review*, 27(1), 4-12.
- Nichols, G., & Ojala, E. (2009). Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 369-387.

- O'Brien, D., & Chalip, L. (2007). Executive training exercise in sport event leverage. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 296–304.
- Onyx, J., & Bullen, P. (2000). Sources of social capital. In I. Winter (ed.) *Social capital and public policy in Australia* (pp. 105-134). Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Parent, M. O'Brien, D., & Chalip, L. (2007). Executive training exercise in sport event leverage. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 296–304.
- Parent, M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M., Rouillard, C., & Leopkey, B. (2011) Issues and strategies pertaining to the canadian governments' coordination efforts in relation to the 2010 Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 337-369.
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events, theory and practice*. Routledge.
- Parent, M. M., MacDonald, D., & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17(2), 205–218.
- Parent, M., & Chappelet, J. (2015). *Routledge Hanbook of sports event management*. Routledge International Handbooks.
- Peel, D. (2000). The teacher and town planner as facilitator. *Innovations in Education and Training International*, 37(4), 372–380.
- Preuss, H. (2005). The economic impact of visitors at major multi-sport events. *European Sport Management Quarterly*, 5(3), 281–301.
- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6), 643–664.
- Preuss, H., (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103-118.
- Putman, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- Quirk, M. (2009). *Fourteen steps to developing a top-notch volunteer program*. Accesso: www.charityvillage.com [Under Topics/Volunteer Engagement/Volunteer Management]
- Reis, A. C., Frawley, S., Hodgetts, D., Thomson, A., & Hughes, K. (2017). Sport participation legacy and the olympic games: the case of Sydney 2000, London 2012, and Rio 2016. *Event Management*, 21(2), 139–158.

- Ribeiro, T., & Almeida, V. (2021a). Host city transportation issues: Conceptualization, scale development, and validation. *Sports, Business and Management: An International Journal*, 11(3), 321-339.
- Ribeiro, T., & Almeida, V. (2021b). Does the Olympic legacy perceived in the host city influence the resident support after the Games?, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 393-408.
- Ribeiro, T., Correia, A., Biscaia, R., & Bason, T. (2021). Organisational issues in Olympic Games: a systematic review. *Event Management*, 25(2), 135-154.
- Ribeiro, T., Correia, A., Figueiredo, C., & Biscaia, R. (2020a). The Olympic Games' impact on the development of teachers: the case of Rio 2016 Official Olympic Education Programme. *Educational Review*. <https://doi.org/10.1080/00131911.2020.1837739>.
- Ribeiro, T., Correia, A., & Biscaia, R. (2020b). The social impact of the 2016 Rio Olympic Games: Comparison of residents' pre- and post-event perceptions. *Sports, Business and Management: An International Journal*, 2(1), 201-221
- Ribeiro, T., & Almeida, V. (2020). The Rio's transport legacy: Pre- and post-games resident perceptions. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(1), 32-52.
- Ribeiro, T., & Correia, A. (2020). The relationship between organisational issues and social impacts of Rio Olympic Games: A volunteer's perspective. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(1), 124-145.
- Ribeiro, T., Correia, A., Biscaia, R., & Figueiredo, C. (2018). Examining service quality and social impact perceptions of the 2016 Rio de Janeiro Olympic Games. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 160-177.
- Rio 2016 (2014). Relatório Anual do Departamento Desportivo. Comité Organizador dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016.
- Rogers, C., & Freiberg, H. J. (1994). *Freedom to learn* (3rd ed.). Macmillan College Publishing.
- Rowley, T., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilisation. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management* (2nd ed.). Thomson.
- Shonk, D. J., & Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of Sport Management*, 22(5), 587-602.
- Solberg, H. A., & Preuss, H. (2007). Major sport events and long-term tourism impacts. *Journal of Sport Management*, 21(2), 213-234.

- Spender, J. (2002). Knowledge management, uncertainty, and the emergent theory of the firm. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 149–162). Oxford University Press.
- Stake, R. E. (1975). *Evaluating the arts in education: "A responsive approach"*. Merrill.
- Taks, M., Green, B.C., Misener, L., & Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: The case of a medium-sized international sport event. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 213-237.
- Tien, C., Lo, H.-C., & Lin, H.-W. (2011). The economic benefits of mega events: a myth or a reality? a longitudinal study on the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 25(1), 11–23.
- Tomlinson, A. (2000). FIFA and the men who made it. *Soccer & Society*, 1(1), 55-71.
- Vassiliadis, C. A., Mombeuil, C., & Fotiadis, A. K. (2021). Identifying service product features associated with visitor satisfaction and revisit intention: A focus on sports events. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100558.
- Vidal, R. (2004). The vision conference: Facilitating creative processes. *Systemic Practice and Action Research*, 17(5), 385–405.
- Wartick, S. L., & Heugens, P. R. (2003). Future directions for issues management. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 7–18.
- Westerbeek, H., Turner, P., & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, 19(3), 303–322.
- Wijngaard, J., deVries, J., & Nauta, A. (2006). Performers and performance: How to investigate the contribution of the operational network to operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 394–411.
- Xing, X., & Chalip, L. (2009). Marching in the glory: Experiences and meanings when working for a sport mega-event. *Journal of Sport Management*, 23(2), 210-237.
- Yarbrough, C. R. (2000). *And they call them games: An inside view of the 1996 Olympics*. Mercer University Press.
- Yoshida, M., & James, J. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14(1), 13–24.
- Ziakas, V. & Costa, C.A. (2010) 'Between theatre and sport' in a rural event: Evolving unity and community development from the inside-out. *Journal of Sport & Tourism*, 15(1), 7-26.

ANEXOS

ANEXO A - PLANO OPERACIONAL DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

Data	Tarefas	Responsável
Seis meses antes do evento	<p align="center">Planeamento de orçamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter e criar parâmetros orçamentários para o evento; • Desenvolver um gráfico de visão geral do orçamento para acompanhar gastos em alimentos e bebidas; • Procurar parceiros e/ou patrocinadores para a área funcional; • Iniciar processo de seleção de fornecedores. 	Gestor de alimentação e bebidas
	<p align="center">Agendar reunião com gestor do evento</p> <p>Data / Local / Horário</p> <p>Definir a seguinte agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de espectadores previstos no evento; • Localização e tamanho das tendas de refeição; • Tempo de preparação necessário; • Localização para empresas licenciadas; • Estacionamento e veículos de serviço; • Serviços (elétricos, internet, telefone, armazenamento, segurança, limpeza, etc.); • Sistema de entradas e saídas do local de refeição. 	Gestor de alimentação e bebidas Gestor do evento
	<p align="center">Desenvolver e distribuir informações aos fornecedores de alimentos e bebidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-mail para restaurantes e produtores, etc. com o pacote de informações, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Datas e detalhes do local; ○ Estacionamento e veículos de acesso; ○ Local de configuração atribuído; ○ Tempo alocado para configuração/desmontagem; ○ Detalhes da atividade do evento; ○ Detalhes financeiros; ○ Serviços prestados e contratos; ○ Plano de emergência; ○ Detalhes de contacto para mais informações. 	Gestor de alimentação e bebidas

Data	Tarefas	Responsável
<p>Quatro meses antes do evento</p>	<p align="center">Agendar reunião com delegações desportivas</p> <p>Data / Local / Horário</p> <p>Definir a seguinte agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar os requisitos de alimentos e bebidas disponíveis e restrições alimentares; • Local da área de distribuição de alimentos e bebidas; • Sistema de entrada e saída do local de refeições; • Limpeza do espaço e manutenção do tabuleiro; • Confirmar tipo de refrigeração e tamanho; • Providenciar recarga contínua de café, água quente, leite, creme, açúcar e substituto do açúcar, etc.; • Lanches: definir suporte de lanches diários, local de receção e entrega. 	<p>Gestor de alimentação e bebidas</p> <p>Chefes de Equipa/ Delegações</p>
<p>Três meses antes do evento</p>	<p align="center">Agendar reunião com fornecedores</p> <p>Data / Local / Horário</p> <p>Definir a seguinte agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faça um pedido para entrega em uma semana antes para o evento; • Faça o pedido para X itens (garrafas de água; latas e bebidas desportivas; barras de cereais; frutos secos, frutas, leite, café, chá, carne, peixe, massas, arroz, batatas, legumes, proteínas variadas, etc.); • Definir telefone e detalhes de contacto; • Estabelecer o contrato; • Finalizar o pagamento no cartão de cobrança do evento. 	<p>Gestor de alimentação e bebidas</p> <p>Prestadores de serviço</p>
<p>Um mês antes do evento</p>	<p align="center">Agendar reunião com gestor de logística/acreditação</p> <p>Data / Local / Horário</p> <p>Definir a seguinte agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunir-se com o gestor de logística para adquirir um local de armazenamento – depósito dos bens alimentícios; • Reunir-se com o gestor de acreditação para adquirir credenciais de acesso aos espaços restritos de depósito, entrega, recolha e venda dos bens alimentícios. <hr/> <p align="center">Segurança e controlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registo de entregas e saídas de bens alimentícios do evento; • Registo de datas e períodos de validade dos bens; • Registo e controlo do armazenamento e acondicionamento dos bens; • Análise da qualidade e variedade da alimentação. 	<p>Gestor de alimentação e bebidas</p> <p>Gestor de logística</p> <p>Gestor de acreditação</p> <hr/> <p>Gestor de alimentação e bebidas</p> <p>Voluntários da área de alimentação</p>

ANEXO B – PLANO OPERACIONAL DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS

Data	Tarefas	Responsável
<p>Seis meses antes do evento</p>	<p style="text-align: center;">Recrutamento de voluntários</p> <p>Cronograma de orientação de voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabeleça a data para uma reunião geral de recrutamento de voluntários, duração e o local. <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolver e publicar informações de recrutamento de voluntários no website do evento. ○ Publicação no website deve incluir: <ul style="list-style-type: none"> - nome do evento; - datas do(s) evento(s); - como se candidatar para ser voluntário; - solicitar o nome do voluntário, endereço, e-mail, - número de telefone, experiência anterior e de trabalho; - uma lista de oportunidades de voluntariado por área funcional e uma visão geral das tarefas; - requisitos de idade mínima; - prazo final para inscrições; - vestuário a ser fornecido; - tamanho do vestuário (masculino/feminino – XS, S, L, M, XL, XXL); - informações de data/hora da reunião geral de orientação voluntária obrigatória; - política de acessos e bilhetes de cortesia para voluntários; - contactos para maiores informações sobre o evento e funções de voluntários. • Atividades de recrutamento de voluntários no local/offline: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolver um <i>flyer</i> de informações em formato de cartão de visita com informações sobre o evento; 	<p>Gestor de voluntariado</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○Incluir no <i>flyer</i>: nome do evento, datas e website para mais informações; - Distribuir os <i>flyers</i> em locais públicos, escolas, instalações desportivas, ou junto de outros eventos na cidade para uma seleção mais efetiva. •Redes sociais (entre em grupos já existentes): <ul style="list-style-type: none"> ○Direcionar todos os voluntários para o website; ○Desenvolver publicações de recrutamento de voluntários com conteúdo atrativos; ○Desenvolva anúncios nas redes sociais para atrair voluntários (inclua o nome do evento, datas e como se inscrever através do <i>website</i>). 	
<p>Cinco meses antes do evento</p>	<p style="text-align: center;">Preparação da reunião geral para os voluntários</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trabalhe com o gestor do evento para colocar todos os detalhes em prática para a sessão de recrutamento de voluntários, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> ○Data e hora confirmada; ○Local/Sala finalizada; espaço com base no número de pessoas presentes; ○Porta de entrada do local devidamente sinalizada; ○Planeie o transporte ao local; ○Gerar uma lista de colocação de voluntários com o nome do voluntário designado para cada função; tenha uma cópia na reunião de voluntários como um processo de inscrição; ○Identificar quais os voluntários que não estão presentes; ○Providencie estacionamento para voluntários; ○Trabalhar com a área de acreditação para providenciar os acessos; ○Certifique-se de que a Sala do Voluntário tenha um quadro branco (e marcadores) junto com um quadro de avisos; ○Projetar a reunião de recrutamento para explicar cada posição de voluntário, seus benefícios e custos; ○Solicitar microfone sem fio; ○Esteja facilmente identificado; ○Aproveite para entregar informações de forma física; 	<p>Gestor de voluntariado</p> <p>Gestor do evento</p> <p>Voluntários</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○Providencie um contrato de compromisso entre a organização e o voluntário; ○Prepare uma lista de todos os números de telefone e emails dos voluntários presentes. 	
Quatro meses antes do evento	<ul style="list-style-type: none"> •Solicite uma sala de voluntariado: <ul style="list-style-type: none"> ○Defina as regras de funcionamento (acessos, arrumação, limpeza, etc.); ○Defina materiais e equipamentos necessários (cabides, mesas, cadeiras, sofás, etc.); ○Providencie seguranças junto à Sala do Voluntário; ○Providencie alimentos e bebidas constantes na Sala do Voluntariado; ○Elabore um diagrama mostrando onde todos os materiais e equipamentos devem ser posicionados dentro da Sala do Voluntário. 	Gestor de voluntariado
Três meses antes do evento	<ul style="list-style-type: none"> •Seleção e confirmação de voluntários: <ul style="list-style-type: none"> ○Analise as inscrições de voluntários e a lista de seleção; ○Selecione seis voluntários como “braços direitos” que aprenderão todas as funções e serão capazes de as assumir sempre que necessário; ○Garantir que todos os voluntários sejam informados; ○Estabeleça uma lista de verificação geral para confirmar a participação de cada voluntário e sua presença nas próximas sessões; ○Envie a todos os voluntários um e-mail confirmando sua função, concordância em participar e os detalhes relativos às próximas sessões (data, hora, local, quarto específico, estacionamento, etc.); ○Manter um grupo de voluntários de reserva no caso de serem necessários como substitutos. 	Gestor de voluntariado

Um mês antes do evento	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de orientação de voluntários selecionados Data / Local / Horário • Configurar o espaço: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sala a ser preparada duas a três horas antes da sessão de orientação; ○ Colocar em cada assento um cartão informativo de boas-vindas a todos os voluntários; ○ Coloque a folha de protocolos de emergência em cada assento; ○ Agradeça e cumprimente todos os voluntários quando chegam ao local. • Agenda da sessão de orientação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Boas-vindas e apresentações (peça a todos os voluntários para assinarem os seus nomes); ○ Revisão de todas as funções dos voluntários; ○ Explicação do sistema de comunicação entre voluntários; ○ Protocolos de emergência discutidos; ○ Revisão do processo de pausas durante o evento; ○ Visita às instalações; ○ Código de conduta para o vestuário; ○ Distribuição de credenciais; ○ Distribuição de passes de estacionamento; ○ Discutir bilhetes de cortesia para voluntários; como pedir e retirar os seus bilhetes; ○ Discuta os dias livres e a festa/jantar de encerramento e agradecimento final. 	<p>Gestor de voluntariado</p> <p>Voluntários</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de orientação para aqueles que faltaram à sessão de preparação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coloque uma cópia das informações de orientação do voluntário no website; ○ Confirme a presença de voluntários que não compareceram à sessão de orientação de voluntários e, em seguida, encaminhe-os para o site de informações de orientação; ○ Responda a quaisquer perguntas que os voluntários solicitem. 	<p>Gestor de voluntariado</p>

Uma a duas semanas antes do evento	<ul style="list-style-type: none"> • Avisos de lembrete para os voluntários: <ul style="list-style-type: none"> ○ Envie e-mails lembrando todos os voluntários sobre o evento, incluindo data, horário e função; ○ Atualizá-los sobre quaisquer novas informações sobre o evento. 	Gestor de voluntariado
Um dia antes do evento	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração da sala do voluntário: <ul style="list-style-type: none"> ○ Publique todas as informações gerais de atribuição de trabalho com o nome do voluntário; ○ Prepare comida e bebida para os voluntários; ○ Certifique-se que todos os equipamentos e materiais necessários estão em bom estado de conservação na sala dos voluntários. 	Gestor de voluntariado
	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião final de voluntários: (subdivididos em seus grupos por área funcional) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista de verificação para triar todos os voluntários; ○ Procurar voluntários substitutos (se necessário); ○ Distribuição dos aparelhos de comunicação; ○ Coordenador disponível na Sala do Voluntário para qualquer dúvida e para gerir potenciais problemas; ○ Responder a todas as perguntas que surgirem. 	
Dia do evento	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear todas as tarefas, dificuldades, expectativas, e potenciais conflitos ao longo do evento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planear uma reunião diária com grupos de voluntários por área funcional. 	Gestor de voluntariado

ANEXO C – PLANO OPERACIONAL DE TRANSPORTES

Data	Tarefas	Responsável
Um ano a seis meses antes do evento	<p>Desenvolva uma política de transporte para o evento Data / Local / Horário.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○Sistema de transporte a usar; ○Rotas, escalas e horários; ○Desvios específicos (estradas fechadas); ○Tipos de transporte; ○Transporte para deficientes; ○Transporte VIP; ○Transporte de atletas ou delegações; ○Recrutamento e seleção de motoristas; ○Sistema de comunicação de transporte; ○Estacionamento para eventos; ○Obrigações contratuais e regulatórias; ○Sistema de pagamento. 	Gestor de transportes
Seis meses antes do evento	<p>Reunião inicial com a equipa de transportes do evento Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> •Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○Discutir os objetivos da equipa, objetivos da organização, políticas, procedimentos e processos. ○As perguntas que devem ser esclarecidas: <ul style="list-style-type: none"> - Quem será o responsável pela equipa? - Qual a estrutura organizacional desta área funcional? - Quais as escalas de trabalho, horários e dias solicitados? - Quais os meios de transporte disponíveis? (autocarros, transportes públicos, carros, carrinhas, táxis, etc.). - Qual o sistema de transporte a implementar? - Quais os percursos e rotas secundárias? - Quantos recursos serão necessários a cada dia? 	Gestor de transportes Equipa de transportes



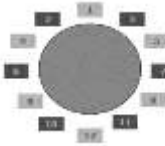
	<ul style="list-style-type: none"> - Quem será o responsável pelo direcionamento do tráfego no dia do evento? - Qual o sistema de pagamento, adição de combustível e gestão de custos? - Onde os veículos serão armazenados durante a noite? - Segurança nos veículos? - Distribuição da comunicação do transporte? 	
<p>Cinco meses antes do evento</p>	<p>Reunião com empresas prestadoras de serviços Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ O contrato de serviços de transporte assinado: <ul style="list-style-type: none"> - Autocarros de transporte de participantes; - Discutir as rotas e horários dos autocarros; - Discutir acessos e necessidades especiais; - Discutir rotas de desvio; - Discutir acreditação; - Discutir a capacidade máxima; - Discutir autocarros de substituição; - Planos de emergência; - Sistemas de comunicação e identificação dos veículos; - Alimentação dos motoristas; - Cumprimentos das obrigações legais. ○ Carros da organização: <ul style="list-style-type: none"> - o Definir categoria de veículos; - o Discutir a inclusão de motoristas (se aplicável); - o Discutir rotas e horários; - o Discutir tarifas e acessos; - o Discutir identificação do veículo; - o Definir sistema de reposição de combustível; - o Negociar um contrato (pagamento, duração, VIP transporte, tarifas, evento especial, acessos). 	<p>Gestor de transportes</p> <p>Empresas prestadoras de serviços</p>

<p>Quatro meses antes do evento</p>	<p>Reunião com o gestor de segurança do evento Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Discutir o papel da segurança necessária para transporte e estacionamento; ○ Contratação de seguranças; ○ Negociar contrato; ○ Número de seguranças a alocar; ○ Segurança na área de embarque e desembarque; ○ Segurança disponível para garantir que os participantes tenham acesso seguro às suas áreas de transporte em todos os momentos; ○ Vigia de veículos; ○ Contrato para cobrir taxas e processo de pagamento. 	<p>Gestor de transportes</p> <p>Gestor de segurança</p>
<p>Três meses antes do evento</p>	<p>Reunião de equipa sobre cerimónias de abertura e encerramento e dias livres Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir local das cerimónias (data; necessidades de transporte do participante, etc.); ○ Definir acessos e estacionamento; ○ Horários de chegada e partida por delegação; ○ Organização do transporte de convidados VIP ou celebridades; ○ Locais de embarque e desembarque; ○ Sistema de comunicação; ○ Presença de segurança e oficiais de ligação; ○ Gestão de tempo e imprevistos. 	
<p>Um mês antes do evento</p>	<p>Reunião de equipa de transportes Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Certifique-se de que todos estejam cientes dos planos de contingência e como operá-los; ○ Discuta o papel de todos os membros nos dias do evento; ○ Certifique-se de que todos os motoristas estão totalmente licenciados; 	<p>Gestor de transportes</p> <p>Equipa de transportes</p>

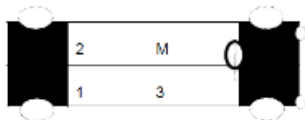
	<ul style="list-style-type: none"> ○Certifique-se de que todos os veículos estão totalmente segurados; ○Faça com que todos assinem um contrato e façam um teste de saúde e segurança; ○Entregue GPSs, mapas, ou croquis para facilitar o conhecimento das rotas; ○Defina uniformes; ○Estabeleça horários de trabalho; ○Definir tabelas de controlo (timetables) diárias; ○Preveja cenários possíveis e mitigue riscos potenciais. 	
<p>Uma semana antes do evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega dos transportes; •Registo da quilometragem e depósito; •Registo de riscos e problemas com os veículos; •Entrega dos veículos aos membros da organização; •Organizar uma reunião com os motoristas; •Entregar a todos os intervenientes a política de uso de cada veículo e as regras de abastecimento. 	<p>Gestor de transportes</p> <p>Equipa de transportes</p>

ANEXO D – PLANO OPERACIONAL DE PROTOCOLO

Data	Tarefas	Responsável
Um ano a seis meses antes do evento	<p>Desenvolva uma política de protocolo para o evento Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lista de convidados e VIPs; ○ Regras protocolares; ○ Definição da política de protocolo; ○ Espaços e recinto disponíveis; ○ Recursos materiais e equipamentos; ○ Estrutura organizacional; ○ Especialistas e decisores. 	Gestor de protocolo
Seis meses antes do evento	<p>Reunião inicial com a equipa de protocolo do evento Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição e discussão da política protocolar, convidados, recurso e espaços disponíveis. ○ Que regras protocolares devem ser esclarecidas: <ul style="list-style-type: none"> - Apresentações: hierárquicas (do menos para o mais importante); - Forma de obediência informal ou formal (vénia, aperto de mão); - Precedências (posição no camarote/tribuna; posição no veículo); - Bandeiras (anfitriã e ordem alfabética; número de delegações, lugar de honra, bandeira içadas no mesmo mastro, estado de conservação, posicionamento com base no número de bandeiras); - Mesas, ocupação, distribuição: definir o sistema de mesa (quadradas, retangulares, elípticas, etc.), sistema de distribuição (cartesiano, relógio, outro), precedência das mesas, refeição volante ou sentados, etc.; 	<p>Gestor de protocolo</p> <p>Coordenação do protocolo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Convites: língua, redação, forma, com/sem confirmação, com/sem lembranças, etc.; o Recintos desportivos: tipologia (abertos, fechados, adaptados, múltiplos), acessos, zona de convidados e VIPs, convidados especiais, patrocinadores, precedências, etc.. o Tribunas: ocupação dos assentos com base na tipologia de tribuna (única com entrada central; com entrada compacta; dupla; dupla com fila de honra; tripla; etc.). 	
<p>Três meses antes do evento</p>	<p style="text-align: center;">Reunião de coordenação com a equipa de protocolo do evento</p> <p>Data / Local / Horário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda: <ul style="list-style-type: none"> o Discussão específica das regras protocolares, riscos e opções previsíveis. • Exemplos de opções protocolares a ser discutidas: <ul style="list-style-type: none"> o Número de mastros, altera a disposição das bandeiras: <ul style="list-style-type: none"> - Exemplo para 2 bandeiras com 1 mastro <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> - Exemplo para 3 bandeiras. <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> o Tipologia das mesas, de acordo com o número de convidados: <ul style="list-style-type: none"> - Exemplo para mesa redonda. <div style="text-align: center;">  </div>	<p>Gestor de protocolo</p> <p>Coordenação do protocolo</p>

- o Disposição nas viaturas oficiais do evento:
 - Exemplo para disposição de lugares para veículo da organização.



- Disposição na tribuna oficial:

65	63	61	59	57	56	58	60	62	64	66
54	52	50	48	46	45	47	49	51	53	55
43	41	39	37	35	34	36	38	40	42	44
32	30	28	26	24	23	25	27	29	31	33
21	19	17	15	13	12	14	16	18	20	22
10	8	6	4	2	1	3	5	7	9	11

RECINTO DE JOGO



A realização de eventos de desporto pode ser uma ferramenta fundamental no desenvolvimento social e cultural de cidades e países em todo o mundo. Se realizados de forma eficaz, esses eventos podem trazer prestígio e reputação a uma determinada região, além de deixar um legado sustentável para as comunidades locais. O livro "Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão" é uma introdução completa aos princípios e habilidades práticas que sustentam o planeamento, a execução e a avaliação de eventos de desporto, desde a sua conceção inicial até ao legado pós-evento.

O livro baseia-se nos referenciais teóricos mais recentes e nas experiências práticas dos autores da gestão do desporto, considerando como o padrão-principal da organização de eventos nacionais. Este livro envolve áreas-chave do processo de gestão de eventos, onde pode encontrar:

Conceção, candidatura e planeamento

Áreas funcionais do evento

Implementação e monitorização

Avaliação e sustentabilidade.

Cada capítulo contém uma combinação da teoria, exercícios práticos, fotografias e questões de reflexão, sobre eventos de desporto de todo o mundo, ajudando estudantes e gestores a entender e preparar eventos sustentáveis à escala nacional e internacional. Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão é um livro essencial para qualquer curso sobre gestão de eventos de desporto e um recurso inestimável para todos os académicos e profissionais de gestão do desporto.



9 781234 567897