

O EVENTO DESPORTIVO: ETAPAS, FASES E OPERAÇÕES

José Pedro Sarmento
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal
psarmento@fade.up.pt

Assunção Pinto
Federação Portuguesa de Hóquei, Portugal
pinto.assuncao@gmail.com

Carlos Alberto Figueiredo da Silva
Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, Brasil
Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, Brasil
ca.figueiredo@yahoo.com.br

Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso
ESEF/UPE, Recife, Brasil
carlosaugustomulatinho@gmail.com

Resumo

O evento desportivo possui todas as características gerais de um evento qualquer, acrescidas de um conjunto muito particular de especificidades. Ele é uma interface entre quem o idealiza, o produz e o consome de forma directa ou indirecta. É, por isso, um espaço de interacção entre territórios comunicacionais bem diferentes, nos quais as expectativas raramente são coincidentes, criando em torno da sua efectivação um clima de grande complementaridade, quando não, de alguma ou muita oposição, confronto e imprevisibilidade. A dimensão atingida pelo evento desportivo no quotidiano da sociedade actual, tem justificado o crescimento exponencial da sua complexidade e dos meios necessários à sua produção, o que acabou por forçar não só as organizações desportivas tradicionais como as empresas públicas e privadas criadas para o efeito, a um nível de especificidade e "expertise" cada vez maior, capaz de encontrar as melhores soluções para as dificuldades que esta actividade passou a exigir.

Palavras-chave: Gestão desportiva. Evento desportivo. Megaeventos.

Los eventos deportivos: pasos, etapas y operaciones

Resumen

El evento deportivo cuenta con todas las características generales de cada evento, además de un conjunto muy particular de características. Es una interfaz entre el que idealiza, produce y consume, directa o indirectamente. Es, por tanto, un espacio de comunicación e interacción entre los distintos territorios, cuyas expectativas no suelen coincidir, creando en torno a su puesta en práctica de un clima de gran complementariedad, si no algo o mucho de la oposición, la confrontación y la imprevisibilidad. El tamaño alcanzado por el evento deportivo en la vida cotidiana de la sociedad moderna ha justificado el crecimiento exponencial de la complejidad y los medios necesarios para su producción, lo que finalmente obligó no sólo a las organizaciones deportivas tradicionales, como empresas públicas y privadas creadas para tal fin, a un nivel de especificidad y la "expertise" cada vez más capaces de encontrar las mejores soluciones a las dificultades que esta actividad ha requerido.

Palabras clave: Gestión deportiva. Evento deportivo. Mega Eventos.

The sporting events: steps, stages and operations

Abstract

The sporting event has all the general characteristics of any one event, plus a very particular set of characteristics. He is an interface between those who idealizes, produces and consumes, directly or indirectly. It is, therefore, a space for interaction and communication between different areas in which expectations are rarely coincide, creating around its implementation of a climate of great complementarity, if not some or a lot of opposition, confrontation and unpredictability. The size reached by the sporting event in the daily life of modern society has justified the exponential growth of their complexity and the means necessary for its production, which eventually forced not only the traditional sports organizations such as public and private companies created for that purpose, to a level of specificity and "expertise" increasingly able to find the best solutions to the difficulties that this activity has required.

Key words: Sports management. Sporting event. Mega events.

1. O evento desportivo

O evento é, do nosso ponto de vista, quando devidamente enquadrado, um excepcional catalisador para o desenvolvimento seja em que contexto for. No âmbito muito próprio do Desporto esta potencialidade tem vindo a ganhar uma dimensão cada vez maior, em função da forma como a actual sociedade pós-moderna valoriza o entretenimento, a diversão e o prazer.

Ao longo da história da humanidade encontramos vários momentos que evidenciam as capacidades do evento enquanto aglutinador das forças e motivações dos seres humanos, tanto numa lógica individual, como nas dinâmicas de grupo. Não raras vezes as manifestações de massas foram usadas como instrumentos de condicionamento e de poder, permitindo partilhar e comemorar emoções, muitas das vezes, de forma totalmente incerta e incontroável (Ferrand, 2007).

Hoje, fruto do desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação, o evento passou a assumir uma dimensão planetária, garantindo, em alguns momentos, a difusão e a participação a uma escala global.

O evento possui uma estrutura e um conjunto de exigências que são independentes da sua dimensão. As diferenças, do ponto de vista conceptual, entre a organização de um jantar de amigos e os Jogos Olímpicos de Verão são muito ténues, o que na verdade os diferencia é o nível de exigência e complexidade de cada um dos factores que estão causa (Brighenti, Clivaz, Délétroz, & Favre, 2005). Poucas terão sido as pessoas que nunca sentiram a necessidade de idealizar, organizar e reflectir sobre a forma como a criação de um momento especial deverá ter lugar. Ou seja, a competência elementar para se ser gestor de eventos é do domínio de todos, adquirindo características especiais de acordo com as particularidades únicas de cada cultura e da dimensão e complexidade do momento.

2. Tipologia

Existem múltiplos tipos de eventos e também várias formas de os categorizar. Sachetti (2009) classifica os eventos como: desportivos, sociais, religiosos, políticos, empresariais, sectoriais e especiais em função da sua estrutura, dinâmica e públicos alvos.

Poit (2006) utiliza três dimensões de análise para os definir: categoria (institucional e promocional), áreas de interesse (desportivo, cultural, empresarial, educacional, turístico, etc.) e tipos (congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, teleconferências, leilões).

Por fim para Madeira, Caetano, Rasquilha, & Santos (2007), os eventos podem-se dividir em especiais (desportivos ou culturais) e de participação (sociais, ecológicos, lazer e entretenimento), sendo que quanto à periodicidade podem ser classificados como: de oportunidade, únicos, esporádicos e permanentes (mensal, semestral, anual e bianual).

No actual contexto interessam-nos especialmente os eventos desportivos, que possuem obviamente características únicas, mas que não se diferenciam da matriz genérica de todos os outros tipos de eventos. Bem pelo contrário, podemos afirmar que a crescente notoriedade do evento desportivo leva-o a estar não só mais perto de todos os outros tipos, como também sofrer a influência das suas necessidades e externalidades.

A dimensão do evento é, em si mesma, um factor fundamental para a sua caracterização. Apesar de, numa visão genérica, os componentes serem sempre os mesmos, o conjunto e a interacção específicas das dinâmicas de cada operação ou etapa organizativa atribuirá contornos específicos a cada evento.

Para Boyer, Musso, Barreau, Collas, & Addadl (2007) existem quatro dimensões base: os tipos A, B, C e D. Ao primeiro correspondem os eventos do género dos Jogos Olímpicos ou fases finais dos Mundiais das diversas modalidades. Como exemplo de evento do Tipo B temos as finais de Taça das diversas modalidades de cada país, sendo que um evento irregular de nível nacional mas perfeitamente localizado no tempo está enquadrado no Tipo C. Por fim, o quarto tipo corresponde a um evento nacional de carácter regular, como um jogo de um campeonato ou torneio.

De forma semelhante temos usado, desde há alguns anos, uma classificação própria que se aproxima bastante deste modelo e que consiste também em quatro níveis, a saber: Mega eventos, de nível internacional com duração superior a oito dias; Grandes eventos, de nível internacional com participação de milhares de atletas e de espectadores; Pequenos eventos, de nível nacional ou internacional com duração limitada, pequena participação de atletas e espectadores; e, Micro eventos, essencialmente vocacionados para campeonatos e torneios de menor relevância competitiva (Sarmiento, 2002).

3. As Etapas e as Fases

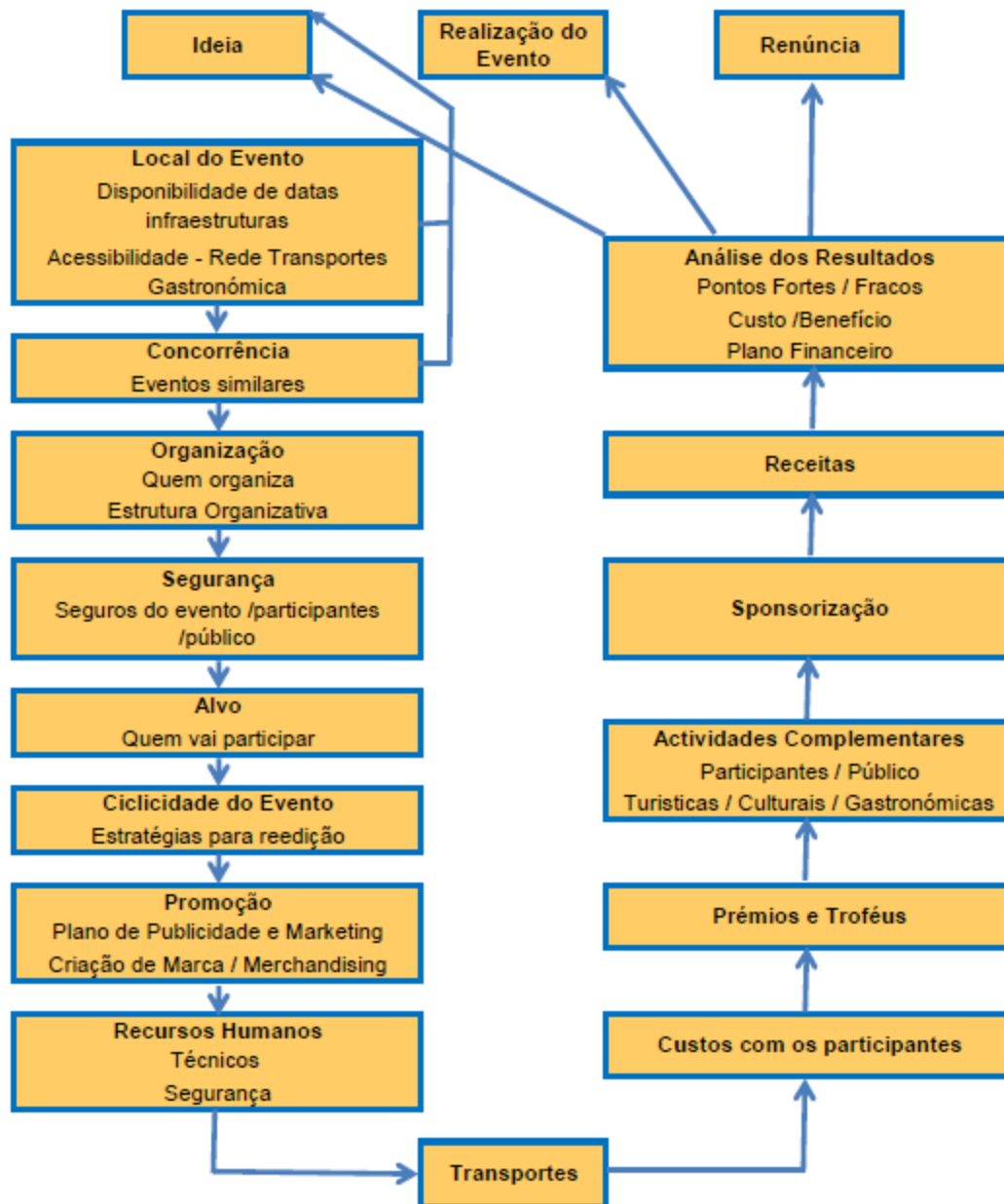
Todo o processo de criação tem por base a interligação entre conhecimentos e informações que se encontram armazenados e que, por qualquer motivo, em determinado momento são colocados em confronto, permitindo a sua interacção e posterior criação de uma nova ideia ou projecto.

Camy & Robinson (2007) consideram a existência de quatro fases no planeamento de um evento desportivo: desenho (conceptualização, esquematização e organização do evento desde a ideia original até à decisão de realização), desenvolvimento (preparação do evento), implementação (o evento propriamente dito) e dissolução (encerrar o evento após a competição).

A proposta que apresentamos não difere muito da dos autores referidos. Assim, consideramos também que a organização de um evento se realiza em quatro etapas. A primeira etapa de qualquer projecto corresponde ao encontrar de uma resposta para solucionar um problema, através da imaginação de cenários que vão sendo idealizados com base em experiências anteriores e eventuais abstrações. Não acreditamos, portanto, na geração espontânea e no partir do nada, mas sim no desenvolvimento de forma isolada ou em equipa, de sequências de acções que levam ao aparecimento de novas propostas, que mais tarde, depois de devidamente avaliadas podem ser implementadas, adaptadas ou rejeitadas, em função de um quadro de indicadores mais ou menos objectivos (Quadro 1).

Depois desta primeira etapa, a da Ideia, segue-se uma outra fase de características já bem diferentes e que equivale à etapa de concepção e planeamento. Com base no primeiro esboço partimos para o “design” possível em função dos meios e recursos disponíveis. É o momento em

que se adequa a Ideia original com a realidade possível, em que os valores orçamentais ganham destaque e o pragmatismo dos operacionais se torna num elemento primordial tendo que se equacionar um conjunto de indicadores (data, local, duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência) e dos principais riscos associados ao evento (clima, atrasos, transportes, avarias, segurança, acidentes).



Quadro 1 - Diagrama da primeira etapa do evento (adapt. Macchioni, 1999).

A terceira etapa corresponde ao momento exacto do evento, é a fase da realização, em que nada deve falhar, e na qual tudo o que eventualmente acontecer de inesperado terá de ser superado da forma menos perturbadora possível para os objectivos do evento. Nesta etapa todos os meios tem que estar concentrados no desenrolar das acções previamente definidas, o que exige a capacidade de detecção de situações anómalas e a sua resolução em tempo real, por isso é determinante o

treino de toda a equipa e a sistematização anterior do maior número possível de intervenções de correcção e adaptação.

A quarta e última etapa de um evento corresponde à avaliação do mesmo (Quadro 2).



Quadro 2 - As quatro etapas do evento desportivo (adapt. Brighenti, Clivaz, Délétroz, & Favre, 2005).

Sem a análise do realizado e sistematização do que eventualmente correu bem, menos bem ou mal, não poderá haver por parte da equipa gestora do projecto evolução e aprendizagem. O processo de avaliação passa não só pela auto-avaliação, em que todos os elementos que constituíram a equipa organizadora participam, como pela hetero-avaliação com o recurso às opiniões de todos os “stakeholders” que actuaram no evento, e posterior elaboração de um relatório final que deverá ser discutido e assumido por todos os participantes. Este documento é essencial para se avaliar a forma como as estratégias inicialmente definidas foram ou não alcançadas e se as modificações integradas durante o processo se justificaram, sendo desejável que tenha anexado um dossier de imprensa que dê a dimensão que o evento atingiu nos diversos meios de comunicação social. Principalmente quando existem fontes financiadoras externas estes documentos ganham uma relevância ainda maior, pois poderão garantir ou não a continuidade dos apoios ou a sua reformulação no futuro.

O conceito de sustentabilidade é hoje um elemento fundamental de qualquer projecto, abrangendo um raio de acção idêntico à dimensão e complexidade de toda a intervenção. Neste sentido, consideramos que um evento desportivo, para atingir um nível de eficácia de acordo com os meios em causa e com as expectativas criadas, tem de ser subdividido em três fases bem distintas: a fase pré-evento, a fase do evento e a fase pós-evento.



Quadro 3 - As três fases do evento desportivo.

Na primeira fase desenvolve-se um conjunto de estratégias de comunicação com o objectivo de criar um clima de interesse positivo e de expectativa junto do público-alvo em torno do evento em si mesmo. A segunda fase é a razão primeira de todo o projecto, é o grande momento do projecto, onde se concentram todas as atenções. Na fase pós-evento, pretende-se, através de um conjunto de iniciativas, perdurar no público-alvo a memória do evento e o interesse pela actividade e por uma eventual reedição.

4. Operações

As operações que incorporam o evento desportivo são na verdade as mesmas de todos os outros. Na base da realização de um evento desportivo sempre existiu uma grelha organizacional mais ou menos definida há muitos anos, que, no entanto, tem sofrido nas últimas décadas importantes desenvolvimentos e evoluções.

Em função da duração temporal e dimensão em número de intervenientes e índices de qualidade dos serviços a disponibilizar, a montagem de um evento desportivo exige graus diferenciados de complexidade para a sua estrutura coordenadora. O número de membros da comissão poderá depender da dimensão global do evento, mas as operações necessárias para a efectivação dificilmente se alteram, mantendo-se independentemente da dimensão ficando apenas relativizadas ao grau de complexidade que se definiu previamente.

Em termos genéricos sugerimos um esquema como o observado na Figura 1 para a implementação de um projecto de evento desportivo. A principal característica deste modelo está na divisão em seis departamentos, que apesar de dependerem de uma coordenação central deverão possuir autonomia controlada dentro dos seus âmbitos.

O Departamento das Operações aglutina todo o conjunto de acções que correspondem essencialmente às necessidades básicas dos intervenientes no evento. Estas vão desde o transporte de todos os intervenientes directos (jogadores, árbitros, juízes, dirigentes e voluntários), ao seu alojamento e alimentação, passando por um conjunto de outras operações também essenciais como a acreditação, a segurança, cerimónias protocolares, primeiros socorros, relações públicas, manutenção das instalações e equipamentos e gestão dos recursos humanos, voluntariado e profissional.

As responsabilidades inerentes ao cumprimento de todas as normas ligadas com a aquisição e pagamento de compras e serviços exigem cada vez maior autonomia dos departamentos financeiros, 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 um Departamento Jurídico pode também ser de capital de importância. A necessidade de respeitar todo o edifício normativo que actualmente já existe em relação aos espectáculos desportivos e, de uma forma geral, toda a regulamentação laboral, assim como o estabelecimento correcto e adequado dos contratos de prestação de serviços e aquisição de bens, exige técnicos devidamente qualificados que sejam capazes de lutar pelos legítimos interesses dos organizadores.

A logística corresponde a um conjunto muito amplo de actividades sem as quais os eventos actualmente dificilmente seriam viáveis e obviamente estendem-se a todos os aspectos da realização dos mesmos, desde os mais banais como dos materiais para as tarefas administrativas até às tecnologias mais avançadas que permitem os momentos mais importantes dos eventos. A crescente evolução tecnológica exige que neste departamento sejam concentrados técnicos e meios de intervenção com conhecimento para resolver desde problemas simples de avarias, a menos simples e muito específicos como incompatibilidades entre diversas ferramentas informáticas que por interacção directa ou por proximidade possam alterar de forma inesperada o comportamento dos equipamentos.



Figura 1 - Esquema de coordenação de um evento desportivo.

Um erro num evento é algo do qual dificilmente se pode recuperar, por isso a logística tem de possuir todos os meios e capacidades para solucionar eventuais problemas, o que acaba também por exigir um conhecimento antecipado da natureza das situações que possam vir a acontecer.

Neste departamento para além destes aspectos mais ligados com os meios físicos e de software devem também estar localizados todos os serviços de âmbito administrativo inerentes à totalidade da equipa envolvida na organização do evento.

Na área do marketing, enquanto centro de difusão das estratégias de comunicação definidas pelo centro de coordenação, o grau de autonomia cresce em função da relevância pública que o evento pretende adquirir. Sectores como a prospecção, contratualização e fidelização de patrocinadores são, neste contexto, definitivos para a sempre desejada sustentabilidade financeira. Outros sectores interligados com este são os da publicidade e vendas de produtos com a marca do evento, que actualmente são também pontos importantes da afirmação de um projecto independentemente do tipo e da dimensão que atingem.

Face à imprevisibilidade da actividade de organizador de eventos desportivos torna-se do mais elementar bom senso a existência de um departamento preparado para a gestão do risco. Ou seja, com a especial intenção de prever e resolver de forma antecipada todas as situações que possam por em risco o normal planeamento do evento (Camy & Robinson, 2007).

As operações inerentes a um evento desportivo “per si” justificam grande profundidade e dedicação pela sua importância no desenrolar normal dos acontecimentos. Ainda mais porque a constante evolução nos níveis de exigência e o sucessivo aparecimento de novas soluções determinam que as novas organizações tentem superar ou pelo menos manter as inovações anteriores. Contudo, as soluções disponíveis para cada operação organizacional estão obviamente dependentes dos recursos físicos e financeiros que lhe podem alocados em cada caso.

4.1. Os Transportes para qualquer evento apresentam uma variedade de soluções muito grande que vai quase da não existência de redes autónomas, deixando esse encargo para cada participante, até situações de quase exclusividade de meios para as deslocações de todos os tipos de intervenientes. Entre estes dois extremos existem todas as situações intermédias, normalmente condicionadas pelos cadernos de encargos de cada organização e níveis de segurança exigidos.

Em eventos de dimensão reduzida o recurso a redes simples ou até autónomas dos intervenientes é de fácil implementação. Contudo, a concepção actual não se restringe às deslocações do local de origem para o local de realização do evento. Hoje, os intervenientes activos nos eventos são apoiados desde a chegada à cidade ou à região que recebe o evento. O esquema de transportes prevê deslocações do aeroporto para os hotéis, para as cerimónias preliminares, para o local do evento, podendo ainda existir a necessidade de formular programas alternativos de características sociais ou turísticas. E tudo isto tendo em consideração o estatuto do participante, que obriga, na grande maioria dos casos, ao recurso a viaturas com diversas configurações consoante o tipo de interveniente: atletas, árbitros e juízes, dirigentes, políticos, patrocinadores, figuras públicas, voluntários, organização e, em algumas situações, mesmo público em geral.

A complexidade da planificação de todos os planos de deslocamento para treinos, jogos, actividades complementares e regressos é enorme e com custos muito elevados, exige não só a disponibilidade de frotas diversificadas de viaturas e de condutores, em muitos dos casos profissionais, como também uma capacidade de resolução em tempo real de situações de avarias, atrasos e acidentes.

As várias soluções possíveis passam pelo recurso ao voluntariado, sistemas de transportes públicos e contratação de empresas de transportes. A situação mais tradicional passa pelo recurso a uma central de coordenação, cada vez mais especializada, que em função das necessidades e dos meios disponíveis vai criando uma rede com as diversas soluções disponíveis.

As falhas nas redes de transporte são muito comuns nas grandes cidades, onde o tráfico é imprevisível criando enormes problemas na planificação atempada das deslocações, principalmente quando o número de participantes é muito grande, pois torna-se impossível garantir o apoio individual a cada veículo.

Cidades que possuem redes de transportes públicos de grande qualidade, permitindo a libertação das redes viárias para as viaturas oficiais e possibilitando aos espectadores o acesso pelas redes de metro e de comboio, transformam-se hoje em aspectos muito positivos para a obtenção de mais pontos no processo de avaliação. Não raramente, o objectivo de algumas cidades candidatas a grandes eventos, é na realidade, encontrar meios e pretextos para resolver essas dificuldades através da motivação da realização do grande evento.

4.2. A Alimentação corresponde a uma necessidade básica mas pode também ser uma importante fonte de receita para a entidade organizadora. Por um lado quem organiza terá de arcar com as despesas decorrentes da alimentação de um conjunto por vezes muito alargado de agentes intervenientes, mas, por outro lado, ao garantir grandes aglomerações de pessoas cria a oportunidade de negócio, o que em muitas situações acaba por se tornar numa importante fonte de equilíbrio financeiro do evento.

A determinação do caderno de encargos e a negociação entre as instituições participantes e a organização é, neste contexto, como em grande parte das outras operações, decisiva para o impacto do evento. A posse de experiência nesta área evidencia claramente por um lado a importância da satisfação dos clientes (neste caso atletas, árbitros, juízes, dirigentes, voluntariado e staff), tanto em termos de horários, como diversidade, qualidade e quantidade dos produtos disponíveis. No entanto, não se poderá esquecer que também os espectadores dos diversos níveis terão de ter garantido meios de alimentação não apenas no local do evento, como nos percursos de acesso e de regresso.

Também neste caso a dimensão do evento condiciona o tipo de soluções disponíveis que mais uma vez podem ir desde a responsabilidade individual, à partilha e troca, ou confecção autónoma

por equipas de profissionais ou ainda pela contratação de empresas de “catering” altamente especializadas.

Este tipo de operação tem sofrido um enorme incremento principalmente provocado pelas novas condições que as mega estruturas desportivas passaram a disponibilizar, possibilitando não só amplos espaços de restauração para o público em geral, como o serviço de “catering” personalizado em zonas mais restritas como salas VIP e camarotes de empresas. Aliás, a existência destes serviços mais diversificados e personalizados, com diferentes relações qualidade/preço, são já uma das principais características das novas instalações desportivas essencialmente vocacionadas para os grandes espectáculos desportivos.

4.3. O Alojamento nos eventos desportivos pode ser um dos seus factores com maior peso em termos económicos, principalmente se a capacidade hoteleira instalada obrigar à construção de novas estruturas.

Também aqui existem diversas possibilidades que o gestor poderá sempre lançar mão em função das características especiais com que for confrontado e que podem ir desde a recepção dos jogadores das equipas visitantes em casa dos atletas locais, à utilização de grandes espaços como salas, pavilhões ou tendas para albergar números elevados de participantes, como ao recurso às unidades hoteleiras de diversos níveis, possibilitando patamares diferenciados de conforto e privacidade que se julguem mais adequados.

Os mega eventos exigem soluções mais complicadas e dispendiosas pela necessidade de albergar milhares de pessoas durante um período de tempo que por vezes excede as duas semanas. Para dar resposta a esta necessidade, assistimos nos últimos anos à construção de grandes zonas imobiliárias que cumprem essa função durante o evento, e que posteriormente são alterados e vendidos como habitações. Em alguns casos esta opção revelou ser uma forma interessante de atenuar os custos deste tipo de evento, permitindo mesmo, em algumas situações, a recuperação de zonas que de outra forma teria sido muito mais difícil ou mesmo impossível, pela indisponibilidade de verbas e programas de apoio especiais (Poyter, 2008).

Noutras situações, as estruturas criadas de raiz adquirem um carácter permanente, que posteriormente vão exigir que se mantenha um ritmo de realização de eventos que garantam a sua subsistência. Cria-se aqui um sistema interligado de vasos comunicantes que exige por parte das empresas de eventos e dos grandes grupos hoteleiros, sinergias fundamentais para a rentabilização de investimentos e consolidação de receitas e postos de trabalho.

O grande impulso do Desporto dito de espectáculo está exactamente na forma como ele se tornou num acelerador das economias locais e nacionais, isto apesar de, em algumas situações, maus planeamentos ou excessivo optimismo, terem provocado graves erros estratégicos arrastando para a situação de total ruptura diversos níveis de investidores desportivos, como clubes, autoridades regionais e nacionais.

Sempre que existe uma dormida numa instalação hoteleira por motivos ligados com a participação num evento desportivo, é evidente que se cria um impacto económico e, nesse sentido, não podemos apenas falar nos hotéis de cinco estrelas mas sim em todos os meios disponíveis para albergar as multidões que se movimentam para acompanhar ou participar nos grandes, médios e pequenos eventos. De facto, se para Paris a etapa final do Tour de França pode ser um factor decisivo, também um pequeno torneio de jovens durante um fim-de-semana pode ser importante para uma pequena cidade ou vila.

É esta a dimensão que o Desporto ganhou e que hoje lhe atribui relevante importância em termos económicos que, infelizmente, em alguns fóruns do próprio Desporto ainda parece difícil de ser reconhecida. Não foi o mercado que conquistou o Desporto, foi o Desporto que passou a revelar de forma clara quanto tem para melhorar o funcionamento do mercado, pela dimensão que lhe poderá dar. Obviamente o Desporto encontra-se cada vez menos livre das leis e condicionalismos da criação e distribuição da riqueza. Que ninguém se iluda; o Desporto não irá, por si só, encontrar as

respostas que a política e a diplomacia internacional não conseguem desvendar. Poderá e deverá ser mais um factor de pressão no sentido da igualdade de oportunidades, na elevação dos valores da sã competição e do “Fair Play”.

4.4. A Acreditação é actualmente um elemento muito importante por razões de segurança. Ela garante o controlo de acessos de todos os participantes, delimitando percursos em função do papel que cada participante vai assumir.

A utilização de um identificador por cada participante não só facilita o controlo global e específico dos acessos aos mais variados locais, como, com os actuais meios informáticos disponíveis, permite um conhecimento muito concreto de quem teve acesso, quando e a que tipo de instalação. Em situações de participação de números muito elevados de pessoas a posse destes dados em tempo real ganha uma importância capital, principalmente pelo impacto que qualquer problema de segurança pode ter na avaliação final de um evento de nível internacional.

A visualização da acreditação é uma forma muito pouco evasiva para o participante e de muito fácil controlo por parte dos responsáveis pelos acessos a áreas reservadas e hoje está completamente generalizada em todo o tipo de eventos, tendo apenas níveis de maior ou menor complexidade informática.

4.5. As Instalações e os equipamentos desportivos são, indiscutivelmente elementos essenciais de todo o desenvolvimento no sector do Desporto das últimas décadas. Se por um lado o aparecimento de novos materiais permite o desenvolvimento de novas formas de prática desportiva, também os avanços na engenharia e na arquitectura que vão possibilitando recriar de forma cada vez mais ousada novas instalações desportivas, com características e especificidades que facultam aos atletas cada vez melhores condições de prática e aos espectadores desejos mais efectivos de participarem em grandes momentos, onde o Desporto se torna o fulcro de um conjunto muito diversificado de vivências e sensações.

A relevância do Desporto e dos seus eventos, tem permitido um cada vez maior empenho na criação e utilização das instalações desportivas que se tornaram referências da capacidade económica e tecnológica de muitas cidades e países. O que no passado era assumido pela imponentia das Catedrais, Praças ou Museus, passou no presente a ser também pelos Estádios, Pavilhões, Piscinas, Autódromos, etc.

Não raramente esta febre de notoriedade foi elevada a patamares inoportáveis tanto do ponto de vista da utilização desportiva generalizada como económica, o que tem levado a críticas bem justificadas sobre o despesismo exagerado por parte de muitos políticos e comerciantes que, na ânsia de visibilidade indevidamente induzida, ou na procura de lucros e devaneios técnicos, levaram à construção descontextualizada e em excesso de instalações desportivas para o alto rendimento e espectáculo desportivo, menosprezando as necessidades, muito mais reais e essenciais para a prática desportiva das populações de uma forma genérica.

Os equipamentos têm acompanhado a sofisticação generalizada de todos os produtos exigindo conhecimentos técnicos muito específicos e níveis de manutenção muito rigorosos que, obviamente, fazem disparar os preços reais de funcionamento. Sem contratos de manutenção com as firmas produtoras corre-se o risco de, em poucas semanas, os equipamentos se tornarem obsoletos, e, em termos de um grande evento, pode ser catastrófico quando um equipamento, por avaria ou acidente, impossibilita o acontecimento. Esta situação tem inclusivamente levado a exigências muito rigorosas por parte das entidades internacionais que supervisionam as competições no sentido de existirem, em todos os casos, alternativas previstas para a utilização de outras instalações e equipamentos. Hoje, é também comum a realização de ensaios gerais do evento com todos os meios e recursos que vão ser utilizados no evento a funcionarem em simultâneo, para avaliar eventuais incompatibilidades ou interferência principalmente entre os software e hardware que sustentam o funcionamento dos diversos sistemas de áudio, vídeo ou de transmissão de dados. Contudo, é impossível resolver todo os imprevistos, como ainda há bem pouco tempo aconteceu com uma das maiores provas automobilísticas do mundo, organizada por

uma empresa portuguesa, líder mundial nesta área, mas que apesar de toda a sua competência e meios disponíveis não conseguiu ultrapassar uma situação de ameaça de ataque terrorista à caravana.

Também nas instalações e equipamentos existem múltiplas situações para corresponder às exigências das organizações. A aquisição em definitivo deve ser apenas equacionada quando o seu regime futuro de utilização está assumido de forma garantida, caso contrário deve-se sempre tentar encontrar situações de partilha de responsabilidades. A opção de edificar ou adquirir tem de contemplar a possibilidade de ser posteriormente rentabilizado, o que inclusivamente pode ser garantido fora do âmbito do desporto, tendo-se que se evitar de forma convicta que estes se tornem em investimentos sem retornos sociais.

Não raras vezes os mega eventos exigem instalações perfeitamente desproporcionadas com a normalidade desportiva do local. Para estes casos, existem hoje soluções flexíveis e amovíveis, como a estratégica construção por módulos que no final do grande evento garante que se mantenha apenas a estrutura justificável e passível de ser mantida, evitando erros do passado recente que resultaram em implosões físicas e outras consequências ainda piores como foram as falências de entidades promotoras de desporto por vezes centenárias.

4.6. A Competição é o centro de todo o evento, por isso mesmo a sua forma de disputa, o interesse, a qualidade e a incerteza do resultado até ao último momento é um factor decisivo para o valor e interesse que vai despertar junto do público e, claro, junto dos meios de difusão da informação, que depois criarão a onda de valor acrescido enquanto fenómeno mediático, a que as agências de publicidade e os patrocinadores se querem associar.

No início os formatos das competições desportivas eram relativamente fechados e herméticos, mas, com o decorrer dos anos, a procura de novas formas de disputa e o aparecimento de novas modalidades e novos contextos de prática galvanizaram os criadores de modelos actualmente ao dispor dos “Designers” de eventos desportivos.

Nos desportos individuais, os modelos tradicionais apontavam para formas que variavam entre as provas individuais, por equipas, por estafetas, por etapas, perseguição, maratonas e ultra maratonas ou recorrendo a quadros de cruzamento pré-definidos de entrada simples ou complexa, com ou sem repescagem. Para os desportos colectivos a tradição disponibilizava múltiplas formas de disputa de competições a uma volta ou duas voltas, por eliminação simples, por séries ou através da utilização de mais do que um destes tipos de disputa em simultâneo. Contudo, apesar de algumas dificuldades, as alterações estão a acontecer, desde a duração dos jogos, ao encadeamento das competições, aos locais, aos horários, aos sistemas de pontuação e de desclassificação. Os modelos estão num constante teste na procura da conquista de espaços mais qualificados e de públicos mais fiéis e devotos.

Sente-se uma clara tendência para novos tipos de provas muito exigentes, onde a presença dos grandes campeões é quase essencial, nem que seja na bancada como espectador, pelo regresso aos grandes desafios com riscos muito elevados e às provas de duração muito longa mas com larga participação e, em contraponto, mantêm-se os grandes torneios internacionais e campeonatos do mundo e de continente. Mas também se sente o entusiasmo pelo evento individual e pela destreza técnica, que em muitos casos complementa o grande evento.

Aceita-se muito bem a lógica do ex-campeão. Os torneios para veteranos ganharam novo impulso, com vertentes mais ou menos competitivas, onde o aspecto social e o entretenimento ganharam espaços inimagináveis há alguns anos atrás.

Os modelos de competições alternativos têm origem num conjunto muito alargado de novas modalidades que possuem características de exibição muito vincadas cuja prioridade é a execução de “skills”, de forma individual ou colectiva, analisada por júris, realizados tanto em terra, como em planos de água, ondas, no ar, ou ainda recorrendo à utilização de uma muito diversificada panóplia de instrumentos ou equipamentos desportivos.

A diversidade de tipos de competições abre um leque enorme aos organizadores, permitindo adaptações muito precisas relativamente ao interesse dos diversos “stakeholders”, atletas, treinadores, árbitros e juizes, dirigentes, patrocinadores, televisões. A criação de um grande evento é hoje uma plataforma onde se cruzam muitos interesses e onde as lideranças têm de ser capazes de relacionar todos os interesses e não desvirtuar os objectivos fundamentais.

4.7. A Segurança foi provavelmente o indicador que nos últimos anos mais se alterou, fruto de circunstancialismos que ultrapassam totalmente a responsabilidade do Desporto. Depois dos actos terroristas de Munique e de Nova York tudo o que se considerava necessário e razoável para proteger todos os participantes num evento foi alterado.

A segurança de grupos de pessoas que se reúnem com o objectivo de assistirem a um espectáculo desportivo, sem descurar a possibilidade de existir algum antagonismo entre eles, há muito que é assumida pelas organizações. Contudo, o limite de acção foi nitidamente alargado, ultrapassando claramente o local e o período de tempo em que o evento vai ter lugar. Actualmente os planos de segurança garantem também os acessos e os regressos aos locais de origem, consequentemente não só a duração das operações se prolonga no tempo como o campo de intervenção se alargou de forma a garantir a segurança de todos os intervenientes e seus bens.

Este é um dos aspectos que pela sua especificidade acaba quase sempre por envolver não apenas as entidades desportivas, como também as entidades máximas responsáveis pelo território onde o evento tem lugar, até porque, normalmente o que está em causa ultrapassa em muito a responsabilidade de uma entidade organizadora de eventos. Daí que seja necessário o envolvimento das entidades governamentais para que, de forma conjunta com todos os intervenientes, se consiga definir o nível de competência de cada entidade e estabelecer planos de actuação em função do desenrolar dos acontecimentos ou das expectativas que são criadas para cada situação.

Nos últimos anos desenvolveu-se um conjunto de técnicas que foram sendo testadas e implementadas e que têm reduzido expressivamente as situações trágicas que ocorreram no passado.

A redução da visibilidade e da ostentação dos meios policiais nos recintos desportivos, foi um deles, tendo os agentes policiais sido substituídos pelos designados “Stewarts”, mantendo-se os corpos de intervenção especiais resguardados e apenas visíveis quando se torna inevitável. Também é importante referir o contributo das equipas de arquitectos que, com base em conhecimentos sistematizados sobre o comportamento das multidões e a sua relação com os espaços desportivos, criaram equipamentos com características mais facilitadoras da implementação de esquemas de segurança. Por outro lado, a existência de uma muito maior gama de meios físicos de controlo do comportamento das multidões, a criação de consecutivas barreiras de controlo e detecção da posse de objectos perigosos foram passos muito importantes, que no entanto provocaram o aumento do custo da grande maioria dos espectáculos desportivos.

Outro dado fundamental prende-se com a cooperação internacional e nacional entre as diversas entidades ligadas com a segurança, tendo-se mesmo criado interfaces especiais para aumentar os níveis de segurança em situações em que se deslocam essencialmente as claques organizadas das diversas equipas em confronto.

Cada modalidade tem, em termos de segurança, particularidades muito específicas. Pensemos por exemplo no futebol, no automobilismo, no ténis, nos desportos de pavilhão ou nas grandes maratonas, todos eles movimentam dezenas de milhares de pessoas, possibilitando nuns casos grandes concentrações, noutros, quer pelas enormes distâncias em que têm lugar como pela própria duração, a probabilidade de existir um espaço ou momento de menor controlo.

Também neste caso todos compreendemos que a visibilidade de alguns dos eventos desportivos são só por si momentos de enorme interesse para quem possa querer desenvolver uma acção de grande repercussão do ponto de vista mediático. É neste sentido que a interacção entre as autoridades e os organizadores tem de ser desenvolvida desde muito cedo, na fase de idealização

e de concepção do evento, porque uma boa ideia pode, face aos riscos que exige, tornar-se inviável.

4.8. A Assistência Médica passou a exigir dos organizadores de eventos seja qual for a sua dimensão e tipologia, um conjunto de meios de intervenção rápida e de segunda linha, com o intuito de criar condições de socorro em todas as situações que possam ocorrer durante um evento desportivo.

Os acidentes são sempre possíveis e nunca se poderá pensar ou afirmar que se está completamente preparado para evitar ou resolver integralmente uma situação inesperada, mas o que já não se pode aceitar é que um qualquer evento não possua planos de contingência para os diversos níveis de acontecimentos inerentes ao evento em causa. O número e diversidade de eventos desportivos que acontecem a cada momento por unidade territorial, e especialmente aos fins-de-semana, não permitem disponibilizar equipas de socorro em todos os locais. Nestes casos, mesmo quando a dimensão é muito pequena e por mais singelo e simples que seja, nenhum evento deverá ter início, sem que as entidades de saúde e socorro mais próximas estejam avisadas e preparadas para uma rápida intervenção em caso de necessidade.

É evidente que actualmente a organização de um evento desportivo é extremamente exigente quando nos confrontamos com a listagem de procedimentos que se consideram essenciais, mas a verdade é que as diversas entidades, e principalmente estas ligadas com o socorro a vítimas como centros de saúde, bombeiros ou hospitais possuem habitualmente capacidade para intervirem ou pelo menos preverem a sua intervenção em curtíssimo espaço de tempo.

Mais uma vez fica claro que a dimensão e as características específicas do evento são factores da máxima relevância para a estruturação de todos os planos de actuação.

4.9. A Hospitalidade corresponde a um conjunto de acções que têm de ser preparadas para que todos os intervenientes num evento se sintam agradados e gratificados pelo seu esforço de participação. Num espectáculo desportivo nunca podemos garantir que o resultado ou a exibição do nosso atleta ou equipa nos satisfaça plenamente, mas podemos e devemos tentar criar um conjunto de condições para que a percepção sobre os factores tangíveis seja a mais positiva possível para a grande maioria dos participantes.

Este conceito envolve na verdade múltiplos aspectos que vão desde a divulgação do evento, à aquisição dos ingressos, à recepção quer seja no aeroporto, hotel, estádio ou zona específica, ao tipo de acolhimento por parte do Staff, à distribuição de pequenas lembranças, à disponibilização de fotografias e vídeos em site próprios, à criação de momentos especiais, quer de música, de reforço do espírito clubista, às memórias, à participação em acções especiais individuais ou de grupo, à acessibilidade aos meios de restauração, à qualidade e limpeza dos sanitários, à qualidade e segurança dos locais para assistir ao evento, à facilidade na aquisição do "merchandising", à disponibilização de programas de viagem e estadia, e de programas turísticos e culturais alternativos como visitas aos centros históricos da cidade ou região, exposição e aquisição do artesanato local, roteiros gastronómicos, aos cuidados para com os acompanhantes dos participantes, sejam eles crianças, idosos ou apenas pessoas com gostos alternativos. E, claro, sempre mas sempre, acompanhados da sensação de segurança e capacidade de intervenção em qualquer caso de necessidade urgente. Para isso, é fundamental a criação e disponibilização efectiva da informação com indicações precisas sobre os acessos, os pontos de encontro e de socorro, redes de transporte, horários, números de emergência, etc., tudo devidamente assinalado em mapas e panfletos distribuídos de forma massiva.

O valor de um evento é hoje o somatório de múltiplos aspectos tangíveis e intangíveis, nos quais a hospitalidade é daqueles que mais se valoriza, porque um grande evento parece valer muito mais pela imagem que vai prevalecer no colectivo das opiniões públicas, do que propriamente pela Taça, medalhas ou pelo impacto das erário público ou na empresa organizadora.

Esta operação é perfeitamente transversal a todo o evento, as preocupações com o bem-estar e agradabilidade não se podem restringir a um dos tipos de intervenientes no evento. Todos eles, atletas, dirigentes, árbitros, juizes, espectadores, voluntários, membros da organização, patrocinadores, convidados e claro jornalistas dos diversos meios de comunicação, devem ser alvo de um conjunto de acções que de forma deliberada pretendam desenvolver um alto grau de satisfação em relação às expectativas criadas por cada participante.

Achamos mesmo, que neste contexto é fundamental referir a importância que os organizadores de eventos de forma geral, mas de uma forma muito específica nos eventos desportivos, devem dispensar a todos aqueles que vão ser veículos difusores de juízos de valor sobre o evento.

Actualmente o impacto de um evento é essencialmente avaliado em função da sua repercussão nos média. Sabendo-se que quem elabora as mensagens sobre os eventos são os jornalistas é do mais básico bom senso que as organizações se preocupem em disponibilizar um conjunto de meios, não apenas para que o trabalho de recolha da informação seja fácil e agradável, mas até preparar antecipadamente “dossiers” de apoio para que seja possível que o trabalho se realize num ambiente positivo e de grande riqueza de dados complementares disponíveis

A evolução tecnológica dos meios de comunicação tem tido implicações muito profundas na forma de difundir notícias e na capacidade de retransmissão de imagens o que está a fazer evoluir a uma velocidade impensável, há meia dúzia de anos atrás, toda a estratégia de relação principalmente com a televisão. Os eventos face ao poder da televisão tiveram que dar respostas às necessidades impostas por estas, de tal forma que a programação, as estruturas e os conteúdos tiveram que se adaptar aos condicionalismos impostos.

Sarmiento & Caramaz (2005) sugerem que os organizadores dos eventos tenham na elaboração da sua estratégia de comunicação cuidados como:

- Seleccionar os órgãos de informação mais adequados;
- Assegurar-se do interesse e impacto da notícia que queremos veicular;
- Tentar conhecer pessoalmente o jornalista;
- Conhecer os procedimentos típicos do órgão de informação;
- Não procurar publicidade gratuita mas sim transmitir informação;
- Dar a melhor atenção e receber com todo o cuidado os jornalistas.

Mas para além destes cuidados é também importante que as instalações possuam locais adaptados para a realização das principais actividades dos jornalistas com as características técnicas de recolha e tratamento de imagens adequadas, o que em muitos casos obriga a especificidades nas instalações.

Em função da dimensão do evento, a situação ideal passa pela existência de um membro ou departamento da organização especialmente dedicado ao acompanhamento aos órgãos de comunicação social que sejam capazes de a cada momento enquadrar a actividade e de disponibilizar um conjunto de dados de apoio que se julguem necessários.

4.10. O Protocolo não é mais que um conjunto de regras que ao longo dos tempos se foram acumulando no sentido de garantir os costumes na relação entre as pessoas, as instituições e as suas crenças. A implementação gradual destes procedimentos, ao longo dos tempos, com expectativas ou mesmo princípios, que não podem ser frustrados, e quando o são criam situações de difícil ultrapassagem e por vezes fontes de grande melindre.

É evidente que o protocolo pode ser mais ou menos formal, mas tenderá sempre com o tempo a tornar-se cada vez mais formal, mesmo que não seja assumido inicialmente como tal. O romper com o estabelecido exige sempre uma perfeita noção do passo que se está a dar e das suas repercussões. Não quer dizer que, em determinadas circunstâncias, tal não possa acontecer, mas essas atitudes têm de estar devidamente escudadas em justificações claras e inequívocas,

garantindo alternativas e se possível sempre justificadas na procura constante de evolução e melhoria do produto final.

O mundo do Desporto apesar de deixar no ar uma certa informalidade de atitudes e comportamentos é neste aspecto muito enganador, pois toda a sua estrutura é altamente verticalizada existindo múltiplos níveis de cargos e funções que os seus dignitários não aceitam perder ou serem menosprezados.

O tradicionalismo nas grandes competições parece estar a crescer, o que acarreta para a organização mais trabalho e despesa. Por outro lado garante a tradição, o peso dos anos e o respeito pelas crenças, que em muitos contextos é uma mais-valia indiscutível.

Sendo o evento momento por excelência de visibilidade e notoriedade é, também no capítulo das hierarquias, implacável quanto a algum erro ou esquecimento. Não respeitar a sequência hierárquica, ou trocar a ordem de referência de uma autoridade civil, militar ou religiosa numa bancada, numa entrada num recinto, numa mesa, numa entrega de medalhas, ou numa alusão num discurso, não só pode, como normalmente provoca, o maior dos desconfortos entre os visados e o prevaricador. Por isso, também neste particular, se torna necessário desenvolver competências em técnicos que sejam capazes de em cada situação evitar esses indesejáveis acontecimentos e atribuir a cada entidade ou individualidade aquilo que pelo menos acha que tem direito, pois como todos sabemos se for a mais e ninguém se queixar não haverá qualquer problema.

Estas situações de protocolo não se resumem à presença nos recintos ou locais onde se desenrolam os eventos, são também anteriores e posteriores ao próprio evento. Vão desde a forma e a ordem como o convite é formulado, ao modo como se é recebido, quer em termos de meios de deslocação, hospedagem, alimentação e acompanhamento e até ao presenteamento de recordações, com todos os respectivos gestos e comportamentos de regresso e despedida.

4.11. O Voluntariado é um bem essencial sem o qual o Desporto não poderia nunca ter atingido a dimensão que actualmente possui. Foi esta capacidade de largar centenas de milhares de pessoas em todo o mundo estarem disponíveis para trabalharem de forma não remunerada nos eventos desportivos que garantiu o gigantismo de muitas das organizações com que o desporto espantou toda a sociedade.

Porque motivo se torna tão motivante participar nestes momentos? Certamente que os motivos pessoais serão os mais fortes, pelo sonho que o desporto sempre encarna em si mesmo e de uma forma individual seria impensável aceder, mas que englobado em equipas de voluntários nos torna simultaneamente actores, espectadores em alguns casos, mas acima de tudo participantes.

Hoje a procura por estas tarefas é tão grande que até ser voluntário passou a ser um objectivo difícil de alcançar. De facto, existem bases de dados mundiais de voluntários com larga experiência em tarefas específicas que são disputados de evento para evento, pelo grau de “expertise” que adquiriram na realização de funções muito concretas. Mas a implementação de programas de voluntariado local é também uma estratégia importante pois permitirá o perdurar no pós-evento a identificação e a valorização o impacto deste nas populações.

A gestão do voluntariado necessita de técnicas muito específicas e sistemas de recompensa que têm de ser claros e inequívocos. Obviamente o voluntariado vai ter custos que não vão poder ser escamoteados no valor global do evento. Hoje assume-se e bem que o voluntário não deve assumir qualquer tipo de despesa com a sua disponibilidade para trabalhar para um grande evento, ou seja deslocações, alimentação, equipamentos e, muitas vezes, as pequenas recompensas como momentos especiais, um jantar ou uma festa convívio, são elementos essenciais para que no futuro seja possível manter esta ligação e disponibilidade das pessoas para participarem.

Pensar nos voluntários como elementos fundamentais apenas nos grandes eventos é um erro de proporções indesculpáveis. Quem conhece a realidade do desporto sabe que ele vive na sua grande percentagem do trabalho voluntário e desinteressado de familiares e amigos dos atletas e

dos clubes que valorizam o papel social e formativo do desporto, garantindo o transporte das equipas e quantas vezes a sua alimentação, apoio médico e psicológico, para além de quantidades difíceis de imaginar de horas do seu esforço e até dos seus próprios meios financeiros para que as instalações estejam funcionais, para que os jogadores, árbitros e treinadores estejam enquadrados, para que os equipamentos estejam limpos e recuperados para serem utilizados de jogo para jogo. Na Figura 2 fica bem expressa a abrangência e amplitude da intervenção dos voluntários.

A disponibilidade dos voluntários para o desporto é reconhecida, mas pouco valorizada e enaltecida principalmente por quem, por vezes, pensa que todas estas tarefas devem ser encaradas estritamente do ponto de vista da criação de novos postos de trabalho. Tal não é nem nunca será possível, em toda a extensão do fenómeno desportivo, sê-lo-á nos sectores do desporto profissional mas esse é e deverá continuar a ser a ponta do iceberg de um gigantesco movimento que acredita no desporto como forma de melhoria e desenvolvimento humano.

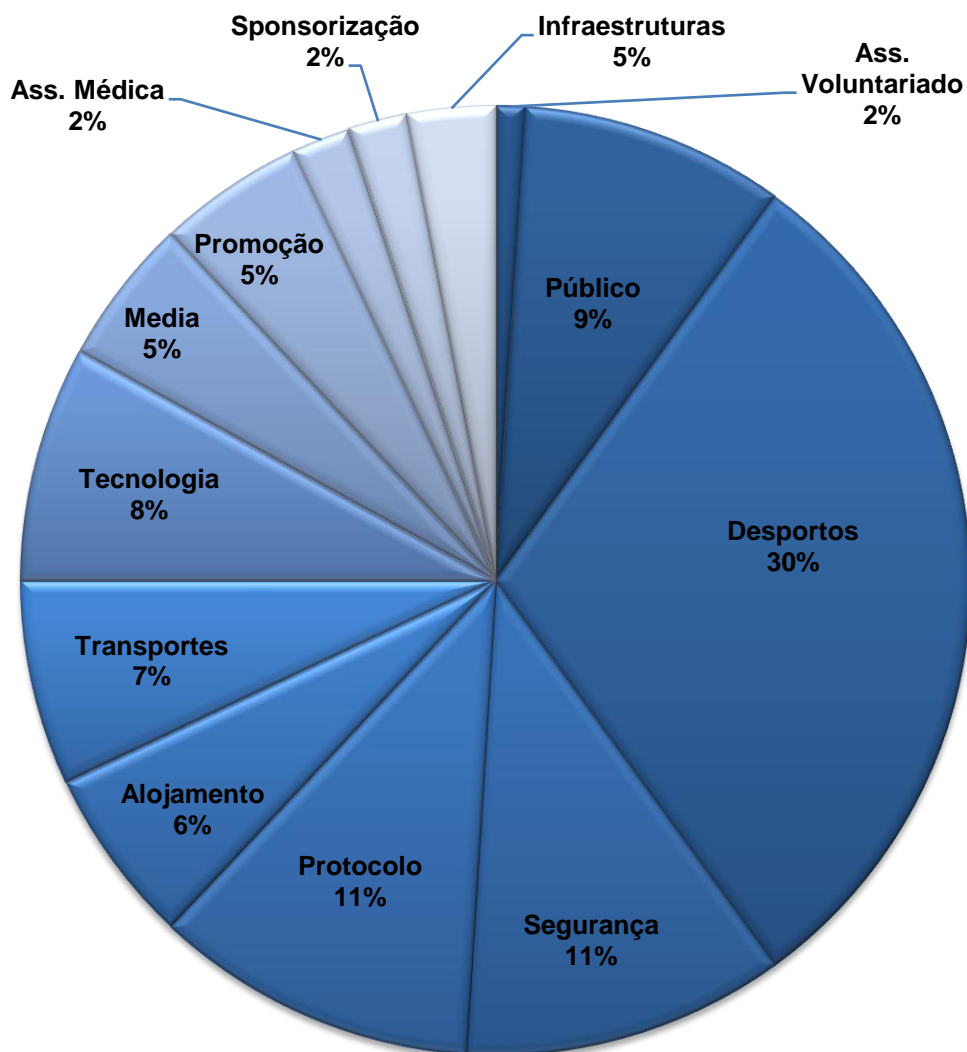


Figura 2 - Distribuição percentual dos voluntariados envolvidos nos XV Jogos do Mediterrâneo 2005 de acordo com a tarefa desempenhada (Camy & Robinson, 2007).

4.12. A Gestão de Recursos Humanos tornou-se numa das competências mais exigentes. A diversidade e número de técnicos e auxiliares que hoje são exigidos para por em marcha mesmo as organizações mais simples obrigam a um profundo domínio destas técnicas de gestão.

O programa de gestão dos recursos humanos inicia-se com a identificação de todas as actividades que são necessárias para a realização do evento e do número de recursos humanos precisos para desempenhar as tarefas, que por sua vez devem ser plenamente descritas e delimitadas no tempo, para que cada um saiba exactamente o que fazer, como e quando fazer.

O recrutamento dos recursos humanos pode ser efectuado de diversas formas. Existem múltiplas estratégias que podem ser utilizadas pelas lideranças, optando pelo “Outsourcing” nas situações mais complicadas, ou pelo recurso a parcerias estratégicas em âmbitos específicos, ou ainda recorrendo ao voluntariado organizado ou seleccionado especialmente para esta ou aquela tarefa. Contudo, na maior parte dos casos, a dimensão e o leque de exigências inviabiliza totalmente a opção pela autonomia total e a manutenção de um quadro global fixo de intervenção. As opções mais utilizadas correspondem ao estabelecimento de amplas plataformas de entendimento entre diversas entidades públicas, privadas, com e sem fins lucrativos e um grande número de voluntários, todos trabalhando a partir de uma lógica de coordenação executada por técnicos altamente especializados não apenas no tipo do evento, mas acima de tudo na planificação e gestão de grupos tão numerosos e diversificados de recursos humanos.

Gerir recursos humanos com características tão diferenciadas que podem ir desde o especialista mundial numa determinada área, ao menos indiferenciado dos voluntários que guarda sacos num armazém, de um apaixonado pelo clube ou modalidade ao mais profissional dos técnicos, é um dos maiores desafios. Garantir a diversidade das equipas que têm de trabalhar em conjunto partindo de pressupostos tão distintos é uma das maiores dificuldades colocadas pela organização dos eventos desportivos. Mais uma vez esta dificuldade estará dependente da dimensão global do evento. Por vezes estes conflitos de interesses e estatutos não estão apenas dependentes da dimensão do número de intervenientes, mas acima de tudo da ou das lideranças disponíveis e da personalidade e competência das pessoas em causa e da relação entre as expectativas e as realidades disponíveis.

Sugerimos que na coordenação de uma organização seja sempre atribuída a esta dimensão a maior das atenções e, acima de tudo, um conjunto dos técnicos com formação específica na área.

5. Considerações Finais

O evento desportivo possui todas as características gerais de um evento qualquer, acrescidas de um conjunto muito particular de especificidades. Ele é um interface entre quem o idealiza, o produz e o consome de forma directa ou indirecta. É, por isso, um espaço de interacção entre territórios comunicacionais bem diferentes, nos quais as expectativas raramente são coincidentes, criando em torno da sua efectivação um clima de grande complementaridade, quando não, de alguma ou muita oposição, confronto e imprevisibilidade.

No evento desportivo, dois ou mais oponentes, num cenário previamente definido e montado, lutam para se conquistar um lugar ou posição, exigindo aos consumidores uma clara afirmação afectiva por um ou mais dos oponentes. Consequentemente, o consumidor assume um papel fundamental no evento, o que faz dele um interveniente essencial em todo o desenrolar da acção.

Em muitos outros eventos, o público tem este papel de figurante do próprio evento, mas no Desporto ele atinge uma dimensão e importância no seu desenrolar, raro nos outros tipos de eventos.

Constantino (2006) refere que o evento desportivo pode ser um excelente factor de notoriedade para quem o organiza, para quem participa e para o local onde tem lugar. O evento desportivo é normalmente assumido como uma ferramenta comunicacional muito potente, exigindo profundos estudos no sentido de se perceber de que forma ele pode interferir nos diversos contextos sócio económicos (MacRury, 2008).

Para além da dimensão geral que o evento terá no público, há também que considerar um impacto muito especial, marcado pela experiência essencialmente individual em que a subjectividade de cada interveniente é um valor fundamental, o que dificulta, e de que maneira, qualquer tipo de mensuração global ou específica do evento (Correia, 2001; Madeira, Caetano, Rasquilha, & Santos, 2007).

Independentemente do valor dos oponentes, o evento desportivo possui sempre essa imponderabilidade de antecipadamente apenas se poder prever o resultado, mas nunca se ter a certeza do desfecho, mesmo quando à partida as diferenças entre os oponentes possam querer justificar o favoritismo de algum. Esta incerteza desenvolve a possibilidade de existir em todas as situações uma secreta esperança e ansiedade pelo resultado final em todos os participantes e espectadores (Barreau, 2001; Desbordes & Falgoux, 2006; Sá & Sá, 2002). É portanto indiscutível o impacto do evento desportivo ao nível dos públicos-alvo de cada modalidade ou tipo de espectáculo desportivo; por motivos de paixão pela actividade em causa e pelo espírito competitivo e aleatoriedade sempre presente do resultado final.

A dimensão atingida pelo evento desportivo no quotidiano da sociedade actual, tem justificado o crescimento exponencial da sua complexidade e dos meios necessários à sua produção, o que acabou por forçar não só as organizações desportivas tradicionais como as empresas públicas e privadas criadas para o efeito, a um nível de especificidade e “expertise” cada vez maior, capaz de encontrar as melhores soluções para as dificuldades que esta actividade passou a exigir.

Factores como o número de intervenientes, locais de realização, meios de cobertura mediática, duração e recursos financeiros exigidos passaram a impor conhecimentos cada vez mais diversificados em áreas como a economia, o marketing, o direito, a engenharia e a gestão de recursos humanos, sempre na lógica do enriquecimento do produto final que será obviamente o Desporto, numa das suas mais peculiares expressões, e que corresponde ao espectáculo desportivo.

Pelo que referimos anteriormente, e tal como ficou expresso na Figura 1 (Esquema de coordenação de um evento desportivo) na proposta estrutural que apresentamos fica patente que, na nossa concepção, a gestão dos eventos deverá ser partilhada, mas também autónoma, em que seja clara e permanente a necessidade de interacção entre todos os departamentos como o financeiro, o jurídico, o das operações, o da logística, o do marketing e o da gestão do risco, exigindo constantemente o conhecimento e coordenação de cada momento segundo a linha previamente definida pela planificação que indica e revela de forma clara qual a solução mais de acordo com a missão, visão e objectivos previamente definidos pelo vértice estratégico.

6. Referências

- Barreau, G. (2001). *Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos de Formação Desportiva.
- Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). Organising a Major Sport Event. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organizations* (pp. 279-344). Champaign: Human Kinetics.
- Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, V. (2005). Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. In J.-L. Chappelet (Ed.), *From Inicial Idea To Success: A Guide To Bidding For Sports Events For Politicians And Administrators*. Switzerland: Sentedalps Consortium.
- Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Constantino, J. M. (2006). *Desporto: geometria a equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, A. (2001). *Marketing Estratégico de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestion e organization de un evento deportivo* (M. D. Lasmarias, Trad.). Barcelona: Inde publicaciones.

- Ferrand, A. C. (2007). *La gestion del sponsoring deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Macchioni, F. (1999). *Organizziamo un Evento Sportivo. Modello pratico di valutazione di un'idea-evento sportivo*. Roma: Edição Autor.
- MacRury, I. (2008). Regeneração Social e Cultural. In D. C. Lamartine DaCosta, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano, Ana Miragaya (Ed.), *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 153-160). Brasília: Ministério dos Esportes.
- Madeira, B., Caetano, J., Rasquilha, L., & Santos, R. (2007). *Gestão de Marketing de Eventos Desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.
- Poit, D. R. (2006). *Organização de Eventos Esportivos* (4ª ed.). São Paulo: Phorte.
- Poyter, G. (2008). Regeneração Urbana e Legado Olímpico de Londres 2012 (F. T. Ribeiro, Trad.). In D. C. Lamartine DaCosta, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano, Ana Miragaya (Ed.), *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 121-152). Brasília: Ministério dos Esportes.
- Sá, C., & Sá, D. (2002). *Marketing para Desporto - um jogo empresarial* (2ª ed.). Porto: Edições IPAM.
- Sachetti, J. (2009). *Gestão de eventos: crise ou oportunidade?* Comunicação apresentada no X Congresso APOGESD, Covilhã
- Sarmiento, J. P. (2002). Gestão de Eventos Desportivos. In *Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- Sarmiento, J. P., & Carames, P. (2005). Estratégias de Comunicação em Organizações Desportivas. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2, 56-68.

Recebido em: 20 de julho de 2011

Aceito em: 4 de outubro de 2011

José Pedro Sarmiento
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal
psarmiento@fade.up.pt



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)