

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão de projetos e eventos esportivos:
análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos
esportivos

Vito Chiarella Neto

São Paulo
2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão de projetos e eventos esportivos:
análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos
esportivos

Vito Chiarella Neto

São Paulo
2024

VITO CHIARELLA NETO

Gestão de projetos e eventos esportivos:
análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos
esportivos

VERSÃO CORRIGIDA

Dissertação apresentada à Escola de
Educação Física e Esporte da
Universidade de São Paulo, como requisito
parcial para obtenção do título de mestre
em Ciências.

Área de concentração:
Estudos Socioculturais e
Comportamentais da Educação Física e
Esporte.

Orientador:
Prof. Dr. Ary José Rocco Junior.

São Paulo

2024

Catalogação da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Chiarella Neto, Vito

Gestão de projetos e eventos esportivos: análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos esportivos / Vito Chiarella Neto – São Paulo: [sn], 2024.

144 p.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Junior

1. Eventos esportivos (Organização) 2. Gestão Esportiva 3. Projetos esportivos (Gestão) 4. Administração esportiva I. Título

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: CHIARELLA NETO, Vito

Título: Gestão de projetos e eventos esportivos: análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos esportivos

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências.

Data ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.

Instituição: _____ Julgamento: _____

Dedico este trabalho aos meus pais, minha esposa e minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por toda a graça derramada em minha vida. Agradeço a toda a minha família que sempre foi minha base de sustentação. Em especial aos meus pais, por me incentivar e estimular a estudar muito desde cedo; agradeço a minha mãe (em memória), que infelizmente não está mais aqui presente para poder ver tudo o que sempre sonhou realizar, que era ver seus filhos encaminhados na vida. A meu pai, que sempre foi uma referência de honestidade e determinação em tudo que faz; aos meus irmãos, que estiveram sempre ao meu lado.

Agradeço muito a minha esposa que me aguentou e me apoiou o tempo todo nessa trajetória, muitas vezes se sacrificando para que eu pudesse ter o tempo necessário para finalizar essa etapa. Às minhas filhas, que são tudo para mim, que eu possa continuar a ser uma referência para elas de que o trabalho e a dedicação valem a pena e que somente assim conseguimos conquistar tudo o que desejamos. À minha sogra, que sempre me apoiou nos estudos e me ajudou muitas vezes realizando revisões de meus trabalhos; às minhas cunhadas, em especial a Emanuela, que, neste período aqui em São Paulo, vem sendo um suporte para nossa família sempre que precisamos. Aos amigos, que acompanharam esse processo, deixo aqui também um muito obrigado.

Ao meu sócio, amigo e irmão, Prof. Dr. Fernando “Fleury”, que com certeza foi um grande suporte e incentivador para que essa etapa fosse realizada, inclusive me apresentando a meu orientador. Agradeço ainda a todos os meus colegas orientandos do GEPECOM, e todos que participam e/ou participaram do grupo de estudos, que sempre me agraciaram com novos conhecimentos e apoio no que precisei.

Finalmente, preciso dizer que foi um prazer e estou grato em poder participar, vivenciar e compartilhar todos os momentos desta trajetória na Escola de Educação Física e Esporte e na Universidade de São Paulo. Agradeço o apoio e suporte de todos os funcionários, professores e alunos. Em especial, gostaria de agradecer meu orientador, Prof. Dr. Ary José Rocco Junior, que me acolheu como orientando e foi uma peça fundamental neste processo, ao me cobrar, orientar e incentivar para que essa etapa fosse concluída, a todo momento sempre esteve ao meu lado para que este estudo pudesse ser entregue – e essa parceria está registrada nas páginas deste trabalho. Espero que esse seja um estudo de referência no futuro e que eu consiga

usufruir e fazer bom uso de todo o conhecimento adquirido durante todo esse processo de mestrado, pois, saio com uma única certeza desta etapa: a de que sempre temos novas coisas para aprender.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas, Graças a Deus, não sou o que era antes”

Marthin Luther King

RESUMO

CHIARELLA NETO, V. **Gestão de projetos e eventos esportivos**: análise das práticas de gestão, planejamento e organização dos eventos esportivos. 2024. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

O Brasil, nas últimas duas décadas, foi palco dos principais Eventos Esportivos da América e do mundo, além de frequentemente receber etapas de eventos mundiais de diversos esportes. Os Eventos Esportivos vêm, ao longo dos anos, desempenhando um papel importante no desenvolvimento da sociedade e de várias comunidades no mundo, eles são diferentes de outros eventos e são considerados únicos, pois, se caracterizam por terem uma competição que envolve façanhas físicas e um componente emocional, além de uma ferramenta essencial para o marketing esportivo, sendo assim, a profissionalização é necessária e indispensável para que ele seja realizado. A utilização da Gestão de Projetos – gestão essa que se caracteriza pelo uso de metodologias, processos e ferramentas estruturados que possuem como objetivo a entrega de alta qualidade de produtos e/ou serviços e adaptar esses processos e ferramentas para serem utilizados no planejamento e organização dos Eventos Esportivos – pode auxiliar a profissionalização dos Eventos Esportivos. Desta maneira, esta pesquisa se propôs a levantar e analisar as práticas de planejamento utilizadas na organização de Eventos Esportivos no Brasil e compará-las com as práticas de gerenciamento de projetos, segundo o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) do Project Management Institute (PMI). Para atender este objetivo, este estudo teve uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivo exploratório. Para obtenção dos dados foram realizados um levantamento bibliográfico e entrevistas, seguindo um roteiro predefinido. Foram entrevistados 8 organizadores responsáveis pelo planejamento dos eventos ligados a empresas de organização de eventos esportivos. A análise dos dados foi realizada utilizando como base o método de análise de conteúdo. Como resultado, verificou-se que algumas práticas e ferramentas de gestão de projetos já são utilizadas no planejamento dos eventos esportivos. Outro ponto interessante é que não só as metodologias preditivas como a do PMBOK são utilizadas, outras metodologias, como o Scrum, Metanoia, Canvas, entre outras, também são usadas no planejamento dos eventos. Por outro lado, a falta de conhecimento em gerenciamento de projetos é uma limitação para exploração de todo o potencial que esses processos e ferramentas podem agregar para uma entrega mais efetiva dos eventos esportivos. Os dados ainda demonstraram que práticas de gestão administrativas e de marketing também são usadas na organização dos eventos esportivos. Sendo assim, conclui-se que as práticas de gerenciamento de projetos com algumas adaptações auxiliam a organização dos eventos esportivos. Além disso, vale destacar que para os entrevistados a utilização destas práticas de forma correta e adaptada é essencial para entregas significativas que atendem as necessidades das partes interessadas e aumentando a lucratividade dos organizadores.

Palavras-chave: organização de eventos esportivos; gestão de projetos; gestão do esporte; eventos.

ABSTRACT

CHIARELLA NETO, V. **Project management and sports events**: analysis of management practices, planning and organization of sporting events. 2024. 144 f. Master Dissertation in Science – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2024.

In the last two decades, Brazil has been the stage for the main sporting events in America and the world, in addition to frequently hosting stages of world events in various sports. Sports Events have over the years played an important role in the development of society and various communities around the world. They are different from other events and are considered unique, as they are characterized by having a competition that involves physical feats and an emotional component, in addition to being an essential tool for sports marketing, therefore, professionalization is necessary and essential for it to be carried out. The use of Project Management, a management characterized by the use of structured methodologies, processes and tools that aim to deliver high quality products and/or services and adapt these processes and tools to be used in planning and organizing projects Sports Events can help the professionalization of Sports Events. In this way, this research aimed to survey and analyze the planning practices used in the organization of Sports Events in Brazil and compare them with project management practices according to PMI's PMBOK. To meet this objective, this study had a qualitative approach, applied in nature and with an exploratory objective. To obtain the data, a bibliographic survey and interviews were carried out, following a pre-defined script. Eight organizers responsible for planning events linked to companies organizing sporting events were interviewed. Data analysis was carried out using the content analysis method as a basis. As a result, it was found that some project management practices and tools are already used in planning sporting events. Another interesting point is that not only predictive methodologies such as PMBOK are used, other methodologies such as Scrum, Metanoia, Canvas, among others, are also used in event planning. On the other hand, the lack of knowledge in project management is a limitation for exploring the full potential that these processes and tools can bring to a more effective delivery of sporting events. The data also demonstrated that administrative and marketing management practices are also used in the organization of sporting events. Therefore, it is concluded that project management practices with some adaptations help the organization of sporting events. Furthermore, it is worth highlighting that for those interviewed, the use of these practices in a correct and adapted way is essential for significant deliveries that meet the needs of interested parties and increase the profitability of organizers.

Keywords: sports events organization; project management; sport management; events.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Ciclo de Vida do Projeto com Ciclo de Vida do Evento.....	34
Figura 2 – EAP Gráfica	38
Figura 3 – EAP Descritiva com identificadores	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de artigos relacionados entre Eventos Esportivos e Gestão de Projetos	23
Quadro 2 – Categorias iniciais / principais	58
Quadro 3 – Categorização dos respondentes.....	60
Quadro 4 – Análise do mercado de eventos esportivos	64
Quadro 5 – Análise de planejamento e organização de eventos esportivos	71
Quadro 6 – Uso de práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos	76
Quadro 7 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Documento de Abertura)	77
Quadro 8 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Escopo)	79
Quadro 9 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Cronograma).....	80
Quadro 10 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Orçamento)	82
Quadro 11 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Qualidade).....	84
Quadro 12 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Comunicação).....	86
Quadro 13 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Riscos e Oportunidades)	89
Quadro 14 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Aquisição)	90
Quadro 15 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Mudança / Partes interessadas).....	92
Quadro 16 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Lições Aprendidas)	94
Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chefe-executivo
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EEFE-USP	Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo
FIFA	Federação Internacional de Futebol
IPMA	International Project Management Association
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	20
1.1.1 Questão de pesquisa	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	22
2.2 EVENTOS ESPORTIVOS	25
2.2.1 Organização de eventos esportivos	26
2.3 DEFINIÇÃO DE PROJETOS.....	27
2.3.1 Gestão de projetos	28
2.4 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS.....	33
2.4.1 Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos e suas relações com eventos esportivos	35
2.4.1.1 Integração.....	35
2.4.1.2 Escopo.....	37
2.4.1.3 Cronograma	39
2.4.1.4 Custos	41
2.4.1.5 Qualidade	42
2.4.1.6 Recursos	43
2.4.1.7 Comunicação	45
2.4.1.8 Riscos.....	46
2.4.1.9 Aquisições	48
2.4.1.10 Partes Interessadas	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 TIPO DE PESQUISA	50
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	53
3.3.2 Roteiro das entrevistas	54

3.2.3 Entrevistas	55
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	56
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	59
4.1 CATEGORIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	59
4.1.1 Mercado de eventos esportivos	61
4.1.1.1 Estágio atual do mercado	61
4.1.1.2 Aspectos positivos	63
4.1.1.3 Aspectos a serem melhorados	68
4.1.2 Análise de planejamento e organização dos eventos esportivos	69
4.1.2.1 Erros mais comuns	70
4.1.2.2 Práticas fundamentais para o sucesso	70
4.1.3 Práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos	74
4.1.3.1 Documento de abertura	75
4.1.3.2 Delimitação de escopo.....	78
4.1.3.3 Definição de cronograma.....	80
4.1.3.4 Definição do orçamento	81
4.1.3.5 Plano de qualidade	83
4.1.3.6 Plano de comunicação.....	85
4.1.3.7 Plano de riscos e oportunidades	88
4.1.3.8 Plano de aquisições.....	90
4.1.3.9 Gestão de mudança e partes interessadas	91
4.1.3.10 Registro de lições aprendidas	93
4.1.4 Conhecimentos sobre gestão de projetos	95
4.1.4.1 Conhecimento em gestão de projetos.....	102
4.1.4.2 Metodologia de gestão de projetos	102
4.1.4.3 Uso de ferramentas de gestão de projetos	103
4.1.4.4 Gestão de projetos auxilia no planejamento de eventos esportivos	103
4.1.5 Outros aspectos a considerar	104
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	106
5.1 MERCADO DE EVENTOS ESPORTIVOS	106
5.2 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS ESPORTIVOS.....	110
5.3 PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS ESPORTIVOS	112
5.3.1 Documento de abertura	113

5.3.2 Delimitação de escopo	115
5.3.3 Desenvolvimento de cronograma	117
5.3.4 Definição do orçamento	119
5.3.5 Plano de qualidade	120
5.3.6 Plano de comunicação	123
5.3.7 Plano de riscos e oportunidades	125
5.3.8 Plano de aquisição	128
5.3.9 Gestão de mudanças e partes interessadas.....	130
5.3.10 Registro de lições aprendidas	133
5.4 ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS	135
5.4.1 Conhecimento em gestão de projetos.....	135
5.4.2 Conhecimento dos tipos de metodologias de gestão de projetos ..	137
5.4.3 Uso de ferramentas de gestão de projetos	138
5.4.4 Gestão de projetos auxilia no planejamento de eventos esportivos	139
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	143
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	144
6.3 SUGESTÕES PARA APLICAÇÕES PRÁTICAS.....	144
REFERÊNCIAS.....	145
APÊNDICE A – Roteiro de apoio das entrevistas semiestruturadas (Versão inicial)	152
APÊNDICE B – Roteiro de apoio das entrevistas semiestruturadas - (Versão Final)	153

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o Brasil foi palco dos principais eventos de esporte das américas e do mundo, como o Pan-Americanos e o Parapan-Americanos em 2007, Copa do Mundo da Federação Internacional de Futebol (FIFA) 2014, e Olimpíadas e Paraolimpíadas Rio 2016, além de muitos outros eventos importantes que ocorreram recorrentemente no país, como Rio Open de Tênis, Etapa do Circuito Mundial de Surf e Etapa da Fórmula 1, para citar alguns exemplos. Essa gama de eventos fez com que o país tivesse que aportar um grande investimento em novas estruturas esportivas. Por exemplo, na Copa do Mundo FIFA 2014 foram investidos R\$ 8 bilhões, somente nos 12 estádios utilizados no Mundial, chegando a um total de R\$ 25,6 bilhões de investimentos, sendo que mais de 80% destes investimentos foram realizados com verba pública (OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

No caso das Olimpíadas e Paraolimpíadas Rio 2016 foram investidos aproximadamente R\$ 40 bilhões, segundo Siqueira (2016), na coluna Terraço Econômico, sendo que deste montante investido 27% foram usados para construir e/ou reformar estruturas esportivas para os jogos e centros de treinamentos espalhados pelo país. Estes dois exemplos demonstram que foram investidos um grande valor em arenas, ginásios, piscinas e demais estruturas esportivas que acabaram virando um legado importante para o esporte no Brasil e que deveriam ser explorados pela indústria de organização de eventos esportivos, como uma forma de manter essas estruturas funcionando, a fim de que não seja perdido todo o investimento realizado.

Com a pandemia da doença do coronavírus 2019 (Covid-19), o ramo de eventos foi um dos mais prejudicados com a paralisação das atividades. Segundo Peduzzi (2021), cerca de 97% dos eventos, aproximadamente 350 mil eventos, foram cancelados em 2020, incluindo os eventos esportivos, fazendo com que o setor de eventos deixe de faturar ao menos R\$ 90 bilhões. Já em 2021 tivemos mais de 530 mil eventos cancelados, deixando de faturar no mínimo R\$ 140 bilhões, uma das áreas mais prejudicadas foram os eventos esportivos de pequeno porte que, com as restrições, foram obrigados a cancelar totalmente suas operações.

Com a retomada das atividades, graças à flexibilização das medidas sanitárias, a demanda por profissionalismo no setor passou a ser maior, especialmente na organização de eventos esportivos, foco deste trabalho, o que traz

à tona algumas questões relacionadas às equipes e ao planejamento destes eventos: Como está a qualificação dos profissionais no mercado de organização de eventos esportivos? Quais ferramentas e instrumentos estão sendo utilizados para o planejamento destes eventos esportivos? Sendo assim, este estudo procurará abordar como as equipes de organização de eventos esportivos realizam seus planejamentos, quais técnicas, ferramentas, instrumentos e processos de gerenciamento de projetos utilizam. Também buscará apresentar as possíveis correlações entre gestão de projetos e organização de eventos esportivos e como as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos podem ser utilizadas para trazer uma melhoria à organização dos eventos esportivos.

Verifica-se grande oportunidade de estudos nessa área de conhecimento, uma vez que ela ainda é uma área pouco explorada, como citado por Poit (2013) o interesse vem sendo ampliado na última década, além de publicações de artigos e livros sobre a organização de eventos esportivos, passou-se a ter também a presença de cursos de extensão e especializações em Marketing Esportivo e Gestão do Esporte. Mesmo o gerenciamento de projetos ainda não tendo um papel fundamental na organização de eventos esportivos e a principal metodologia aplicada ser orientada ao marketing o interesse pela aplicação de métodos de gestão de projetos sendo ampliado nos últimos anos apesar de ainda serem poucos os estudos que exploram essa relação (MAGAZ-GONZÁLES; FANJUL-SUÁREZ, 2012; CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022).

Esse interesse é demonstrado ainda em um levantamento bibliográfico realizado para este trabalho nas bases Web of Science e Scopus, que apresentam a presença de 91 registros de artigos e livros relacionados a área eventos esportivos, mostrando que a academia passou a se interessar pelo assunto. Apesar deste aumento no interesse sobre os eventos esportivos foi verificado que a relação entre a organização de eventos esportivos e o gerenciamento de projetos ainda é um tema pouco explorado. Como citado por Schnitzer et al. (2020), existem poucos trabalhos que procuram demonstrar esta relação entre os eventos esportivos e o gerenciamento de projetos, especialmente os benefícios que esta relação pode trazer para uma melhora na organização e profissionalização dos eventos esportivos.

Portanto, para este trabalho, foi elaborada a seguinte pergunta que direcionará esta pesquisa: Quais são as práticas de gestão de projetos utilizadas na organização de eventos esportivos?

A fim de atender os temas e os objetivos propostos para esta pesquisa, o estudo foi dividido em seis capítulos.

O primeiro capítulo busca apresentar os contextos sobre o tema, questão-problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, dividido em três grandes áreas: (2.1) levantamento bibliográfico; (2.2) definição de eventos esportivos; (2.3) definição de projetos; (2.4) relação entre gestão de projetos e a organização de eventos esportivos. No segundo item (2.2) há uma subdivisão: (2.2.1) organização de eventos esportivos; o terceiro item (2.3) também possui uma subdivisão: (2.3.1) gestão de projetos; já no último item (2.4), este foi dividido em 11 subdivisões, que são: (2.4.1) áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos e suas relações com eventos esportivos; (2.4.1.1) integração; (2.4.1.2) escopo; (2.4.1.3) cronograma; (2.4.1.4) custos; (2.4.1.5) qualidade; (2.4.1.6) recursos; (2.4.1.7) comunicação; (2.4.1.8) riscos; (2.4.1.9) aquisições e; (2.4.1.10) partes interessadas, finalizando o capítulo do referencial teórico.

Dando continuidade ao trabalho, o capítulo três apresenta a metodologia do estudo, subdividida em três partes, tipo de pesquisa, a população e amostra, a técnica de coleta de dados (entrevista), a construção do roteiro de entrevistas e a forma de coleta e análise dos dados.

Já no capítulo quatro são apresentados os resultados das entrevistas. Inicialmente, são demonstradas as características dos entrevistados, para, a seguir, demonstrar os resultados das quatro categorias principais que foram divididas da seguinte forma: (1) análise do mercado de eventos esportivos; (2) análise de planejamento e organização dos eventos esportivos; (3) práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos; e (4) análise do conhecimento sobre gestão de projetos.

O penúltimo capítulo do trabalho é composto da análise e discussão dos resultados, que foram subdivididas da mesma forma que o capítulo anterior de apresentação dos resultados, todavia, este capítulo tem como finalidade responder a questão de pesquisa e os objetivos específicos e, ainda, atender o objetivo geral do trabalho.

Para finalizar as considerações finais, temos o último capítulo da pesquisa, com a apresentação das limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros. Após os capítulos, ainda tem a exposição das referências bibliográficas e apêndices.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

1.1.1 Questão de pesquisa

Quais são as práticas de gestão de projetos utilizadas na organização de eventos esportivos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Levantar e analisar quais são as práticas de planejamento utilizadas na Organização de Eventos Esportivos no Brasil e compará-las com as práticas de gerenciamento de projetos segundo o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) do Project Management Institute (PMI).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar quais são as práticas de gestão utilizadas na organização de eventos esportivos;
- b) Analisar se outras metodologias de gestão de projetos são utilizadas na organização dos eventos esportivos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização dos eventos esportivos de grande, médio e pequeno porte movimentam anualmente grandes quantias em dinheiro, o que faz com que o planejamento e a organização destes eventos necessitem ser gerenciados de maneira competente. Por isso, o uso de técnicas, ferramentas, instrumentos e processos de gerenciamento de projetos pode contribuir para que a gestão da organização dos eventos esportivos seja feita de maneira mais eficiente e eficaz.

Sendo assim, o primeiro passo a ser verificado é entender como as empresas, federações/confederações e/ou órgãos públicos trabalham o planejamento da

organização dos eventos esportivos que realizam, a fim de que se possa comparar com as práticas do mercado de gerenciamento de projetos e analisar como essas práticas podem auxiliar na melhoria da organização dos eventos esportivos.

Essa relação entre eventos e gerenciamento de projetos é uma área que começa a ser explorada pela academia, mas, ainda como já demonstrado anteriormente, são poucos os estudos que se dedicam a trabalhar essa relação. Podemos citar os trabalhos, por exemplo, de Emery (2010), que buscou iniciar uma discussão sobre a profissionalização da gestão dos eventos, mas, ainda assim, com pouca relação entre as gestões de eventos e projetos. Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012) buscaram realizar uma análise sintética da literatura sobre a organização de eventos esportivos buscando relacioná-los com o gerenciamento de projetos. Já Cserhádi e Szabó (2014) apresentaram uma pesquisa empírica limitada da relação entre a gestão de projetos e os eventos esportivos. Zani e Rocco Junior (2015), por sua vez, buscaram discutir a relação entre os processos de gerenciamento de projetos e a realização de eventos esportivos. Estes artigos apresentados acima iniciaram a discussão sobre a correlação entre a organização de eventos esportivos e o gerenciamento de projetos e são explorados no próximo capítulo como referenciais teóricos deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Foi realizado um levantamento bibliográfico que é fundamentado a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas com a finalidade de ampliar e dominar o conhecimento em determinada área para depois utilizá-lo como referencial teórico que dará sustentação ao problema de pesquisa e sistematização do estado da arte na área estudada (GIL, 2008; ZANELLA, 2009).

Com isso, o levantamento bibliográfico que auxiliou no desenvolvimento do referencial teórico que fundamentou este trabalho foi realizado entre março/2022 e julho/2022, baseado nos temas centrais da questão de pesquisa, através de levantamento de artigos e livros publicados especialmente no período a partir de 2010 nas principais bases de dados de pesquisa. Com a utilização das bases Scopus e Web Science, inicialmente foram identificados 643 registros utilizando os termos “Project Management” e “Sport Event” e ano de publicação superior ao ano de 2010 para pesquisa nas bases. As etapas realizadas para a seleção dos artigos foram: identificação; triagem de título, palavras-chaves e resumos, análise dos artigos incluídos e discussão dos resultados (MOHER et al., 2009).

Após a primeira triagem desses registros no título, palavras-chave e resumo, buscando as palavras-chave “Project Management” e “Sport Event”, foram identificados 241 registros; e, após a remoção dos 19 registros duplicados, ficaram 222 registros. Seguindo na seleção dos registros relacionados ao tema deste trabalho, foi realizada uma análise detalhada dos resumos, na qual foram identificados 91 registros relacionados à área de eventos esportivos, e, destes, apenas 15 artigos (Quadro 1) também eram relacionados com a gestão de projetos.

Quadro 1 – Relação de artigos relacionados entre Eventos Esportivos e Gestão de Projetos

(continua)

Ano	Título	Autores	Palavras-Chave	TP	Revista / Editora / Conferência
2011	Design and Development of Large-Scale Sport Events Information System - Based on Project Management	Han, C. L.; Ma, Y. C	large-scale sport events; project management; information system	C	Advanced research on information science, automation and material system, pts 1-6
2012	Sport events organization and project management: factors, phases, areas	Magaz-González, A. M.; Fanjul-Suárez, J. L.	Sport events; Project Management; planning	R	Revista internacional de medicina y ciencias de la actividad física y del deporte
2014	Managing the football world cup	Frawley, S.; Adair, D.	Livro	L	Palgrave Macmillan London
2014	Research on the Application of Organizational Management Information System in Large Scale Sport Event	Zhang, Z. M.	Large scale sport event, Utilization systems,	C	Proceedings of the 2016 international conference on education, sports, arts and management engineering
2016	Design and Implementation of the intelligent management system of large scale sports events	Wang, Q.	Competition organization; Information System; Management; Large scale sports event; Public sports	C	Proceedings of the 2016 2nd international conference on education, social science, management and sports (icessms 2016)
2016	Implementation of project management in organizing major-multi sport events	Aliti, B.; Markic, M.; Stulina, B.	project management; operations management; multi-sport events	C	Interdisciplinary Management Research XII
2016	Special event project management and marketing: A case study of the 59th grand Prix 2012 in Macau	Jinquan, Z.	Event management, Event marketing, Grand Prix, Macao, Special event	R	Asia Pacific Journal of Sport and Social Science
2017	Distribution of workforce through project life cycles and analysis of the satisfaction with the organisation	Škorić, S.; Aliti, B.; Leško, L.	sport events; human resources; project management; satisfaction level	C	8th International Scientific Conference on Kinesiology
2017	Dynamic Sublimes, Changing Plans, and the Legacy of a Megaproject: The Case of the 1966 Soccer World Cup	Gillett, A. G.; Tennent, K. D.	megaproject; dynamic sublimes; project environment; mega-event; project management history	R	Project Management Journal
2018	Stakeholders mapping in sporting events projects: case study	Amaral, C. M. S.; Bastos, F. C.; Carvalho, M. M.	Sports; Projects; Sports Events; Case Studies	R	Podium-Sport Leisure and Tourism Review

Quadro 1 – Relação de artigos relacionados entre Eventos Esportivos e Gestão de Projetos

(conclusão)

Ano	Título	Autores	Palavras-Chave	TP	Revista / Editora / Conferência
2020	Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events	Schnitzer, M. et al.	sports events; project management; knowledge transfer; mixed method	R	Sage Open
2021	Risk management for running events' organization on the example of half marathons in Poland	Łuczak J.	ISO 31000, Project Management, Risk Management, Risk Management in Sport	R	IBIMA Business Review
2021	Risk Prediction of Sports Events Based on Gray Neural Network Model	Wang, Z. H.		R	Complexity
2021	Stakeholder management of temporary sport event organizations	Kristiansen, E. et al.	Event management; Stakeholder theory; Sport policy; Norway; Road World Championship in cycling	R	Event Management
2023	Risk in Active Sport Tourism Projects: Narratives from Managers in the Chinese Event Industry	Zhang, W. L.; Knox, D.; Prabhakar, G.	Active sport tourism; event projects; event managers; risk	R	Journal Of China Tourism Research

Fonte: o autor.

Legenda: TP – Tipo de Publicação; L – Livro; C – Conferencia; R – Revista.

2.2 EVENTOS ESPORTIVOS

Evento, uma palavra que tem origem no latim *evēntūs*, pode ser definido como um acontecimento (festa, espetáculo, comemoração, solenidade etc.) organizado por especialistas, com objetivos institucionais, comunitários ou promocionais (Ayora Pérez; García Sánchez, 2004). Já para Tranchitella (2013), evento é uma maneira de expressão humana que vem envolvido em variadas emoções e tem a capacidade de transcender o tempo que é realizado, sendo uma manifestação de interação social que marca os momentos importantes da vida dos seres humanos desde o princípio.

Na literatura é possível encontrar algumas outras definições de “evento”, como um acontecimento previamente planejado, com objetivos claramente definidos, e cuja realização segue um cronograma e tem como uma das principais metas a interação entre os participantes, público, personalidades e entidades (Poit, 2004). Outra definição é que evento é um conjunto de atos profissionais com planejamento prévio, que acompanha uma sequência lógica de princípios e conceitos administrativos, com propósitos de alcançar resultados que podem ser qualificados e quantificados com o público-alvo (Poit, 2006, 2013). Segundo Massena (2012), eventos são acontecimentos planejados, com duração definida, que agrupam pessoas, formal ou informalmente, com a meta de celebrar uma data ou circunstâncias, ou apresentar a este grupo um fato, ideia ou produto.

Historicamente é possível verificar a importância dos eventos esportivos, apresentando o papel que estes têm desempenhado no desenvolvimento da sociedade e das diversas comunidades do nosso planeta (Masterman, 2009). Segundo Grenwell, Danzey-Bussell e Shonk (2014), os eventos esportivos se diferenciam e possuem um sentido diferentemente de outros eventos, pois, neles existe alguma forma de competição que envolve façanhas físicas e um componente emocional que os tornam únicos, e, principalmente, esse componente emocional dos eventos esportivos é uma característica que é primordial para fins comerciais e de marketing, apresentando implicações econômicas consideráveis e outros impactos.

Para Mallen e Adams (2015), os eventos esportivos são apresentados de duas formas, Eventos Tradicionais e Eventos Híbridos ou Segmentados. Evento Tradicional é o evento esportivo organizado para recreação, competição ou como indutor para o turismo. Este tipo de evento apresenta duas características segundo os autores: primeiro, a presença de um corpo diretor que estabelece e aplica as regras e

regulamentos padronizados que precisam ser seguidos para a produção do evento; e a segunda característica é que se trata de esporte reconhecido e com um “histórico memorável”. Já os Eventos Híbridos ou Segmentados surgem por meio de inovações que alteram ou renovam um evento, ou, ainda, que criam um evento completamente novo. São três as características deste tipo de evento apresentadas pelos autores. Primeiro é que o evento é criado e adaptado para um público esportivo, recreativo ou turístico em particular. Em segundo lugar é que não existe um corpo diretor tradicional que tenha estabelecido regras e regulamentações históricas, embora haja um quadro de organizadores que pode estabelecê-las. A última característica do Evento Híbrido ou Segmentado é que o evento pode conter componentes tradicionais reconhecidos ou pode ter um formato pouco convencional.

2.2.1 Organização de eventos esportivos

Segundo Poit (2013), organizar eventos esportivos é um trabalho eclético e por isso naturalmente sedutor. Também é um momento em que ocorre uma parceria com profissionais das mais diversas formações, cada um deles com uma importância estratégica em benefício do objetivo do evento. Além disso, Poit (2000) destaca que a organização de um evento esportivo se caracteriza pela execução do planejamento necessário para assegurar que a realização ocorra sem problemas administrativos, disciplinares e estruturais, quando se cria as condições de um ambiente saudável e um nível técnico adequado, fazendo com que regras e regulamentos do esporte sejam cumpridos de forma correta e justa.

De acordo com Pozas (2020), a organização de eventos envolve a união de esforços, através do planejamento, em que uma das decisões mais importantes que se deve tomar para iniciar o planejamento e organização do evento esportivo é a definição de qual é o objetivo principal do evento. Podem existir vários objetivos, porém é necessário definir qual é o principal, aquele que se relaciona com a motivação do organizador para desenvolver esta atividade. Destacam-se normalmente os seguintes objetivos principais para organização de um evento:

- a) **Objetivo Desportivo:** que é um dos objetivos mais comuns, cujo finalidade é promover a prática de um esporte ou mais esportes;
- b) **Objetivo Econômico:** sua finalidade é a geração de benefício econômico;

- c) **Objetivo Inspiracional:** a finalidade é inspirar bons hábitos esportivos, incentivar os valores do esporte, fortalecer relações interpessoais entre integrantes de clubes e grupos esportivos etc.;
- d) **Objetivo promocional:** tem como finalidade promover uma cidade, empresa, associação, produto, entre outros.

Para Tranchitella (2013):

Diversos autores corroboram com a ideia de que um evento esportivo, independente de sua dimensão, tem a capacidade de promover impacto na comunidade onde ele se realiza, sendo um fator de notoriedade para uma cidade ou país enquanto afirmação, tendo capacidade de mudar a imagem do local que o sedia e de dar visibilidade tanto às modalidades quanto aos atletas que as protagonizam; para os organizadores e para seus participantes. (TRANCHITELLA, 2013, p. 12).

Como apresentado, os eventos esportivos vêm ganhando importância cada vez maior na sociedade, sendo uma forma de melhoria de relacionamento entre pessoas, além de um excelente instrumento de marketing, para divulgação e venda de produtos e marcas, pois, principalmente, sua característica de ter um apelo emocional e de competição impacta de maneira positiva os participantes e espectadores.

2.3 DEFINIÇÃO DE PROJETOS

Para este estudo é necessário definir o que é Projeto. Existem diversas definições de projeto encontradas na literatura. Para Heldman (2015), projeto tem natureza temporária, tem datas de início e fim definidas e serve para criar um produto, serviço ou resultado específico. O projeto pode ser considerado concluído quando seus objetivos e metas satisfazem as partes interessadas, ou quando se conclui que não é possível cumprir as metas e objetivos propostos, ou quando o produto, serviço ou resultado do projeto não são mais necessários, o que define seu cancelamento. Já para a Krause (2014), projeto é um conjunto único de processos que é composto por atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, geradas para alcançar os objetivos do projeto. Para atingir os objetivos, faz-se necessário prever as entregas, conforme requisitos predefinidos.

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam alcançar um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente englobam gastos, ações ou

procedimentos únicos de altos riscos e devem ser realizados em data e orçamento predefinidos, dentro de alguma expectativa de desempenho. Os projetos precisam ter no mínimo seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (TUMAN, 1983 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2019). No Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, da International Project Management Association (IPMA, 2015), projeto é definido como um esforço único, temporário, multidisciplinar e organizado para produzir as entregas definidas nos requisitos e as restrições predefinidas. Para o PMI (2017), projeto é descrito como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são criados para atingir objetivos orientados através da produção de entregas, sendo que essas entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.

2.3.1 Gestão de projetos

Uma vez definido o conceito de projeto, para continuidade do trabalho, torna-se importante apresentar alguns conceitos de gerenciamentos de projetos. O gerenciamento de projetos possui duas vertentes principais: o gerenciamento tradicional e o ágil. O gerenciamento tradicional é caracterizado por ter seus processos predefinidos e sequencial de planos e etapas, iniciando pela definição do escopo, tamanho do trabalho, através dos levantamentos dos requisitos necessários para a execução do projeto, para, em seguida, definir as atividades necessárias com o cronograma, custos, recursos, verificar a qualidade esperada, a análise de riscos, entre outros pontos necessários para fechar o projeto (CRAM; MARABELLI, 2018; PMI, 2017). Já na gestão ágil, Rocha Neto (2002) apresenta que, em fevereiro de 2001, um grupo de 17 pessoas se reuniram em Wasatch/Utah, nos Estados Unidos da América, e desenvolveram a Aliança do Desenvolvimento Ágil de Software, o que gerou ao final do encontro o chamado Manifesto Ágil, que se caracterizou como a origem dos processos de gestão ágil. Estes, como destacam Cram e Marabelli (2018), se caracterizam por ser um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a entrega rápida e de alta qualidade do produto ou serviço e que promovem um processo de incentivo à inspeção e à adaptação frequente, estimulando as atividades das equipes do projeto, a comunicação assídua, auto-organização, foco no cliente e a entrega de valor.

A partir das vertentes tradicional e ágil, existem no mercado diversas metodologias de gestão de projetos que podem ser utilizadas para o gerenciamento dos projetos. Destacam-se as seguintes como principais: a gestão do caminho crítico, Scrum, Kanban, em cascata (Waterfall), Extreme Programming, PERT, PrInCe2, dentre outras. Para Silva (2020a), a gestão pelo caminho crítico é a metodologia que possibilita que algumas atividades possam ocorrer em paralelo a outras, todavia, existe uma lista de atividades que estão no chamado caminho crítico do projeto que não podem atrasar de nenhuma forma, pois, isso afeta todo o cronograma do projeto. Essa é a metodologia mais tradicional e a que foi mais usada na área de gestão de projetos; com o surgimento de outras metodologias, ela vem sendo substituída com o passar do tempo, porém, ainda é a mais usada em projetos grandes e complexos. O Scrum é uma metodologia ágil que busca agilizar o tempo de desenvolvimento das atividades, ele é baseado no empirismo e em *lean thinking*, onde o empirismo demonstra que o conhecimento é baseado na experiência e a tomada de decisão é feita através da observação; já o *lean thinking* reduz o desperdício e foca no essencial (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

O Kanban é apresentado por Silva (2020b) como uma metodologia visual de gestão de processos, criada após a Segunda Guerra Mundial, pela Toyota, no Japão, que usa quadros com listas e cartões com tarefas. O gerenciamento em projetos em cascata (Waterfall) é definido como uma metodologia onde as atividades são realizadas de modo sequencial. Vale salientar ainda que a Waterfall é usada em projetos onde a definição do trabalho é bem definida e a execução do projeto é rígida, onde só é possível mudar de atividade se as anteriores já tiverem sido finalizadas (SILVA, 2020a). O Extreme Programming é baseado na vertente ágil da gestão de projetos e seu foco é atingir a excelência na qualidade do produto e ampliar a satisfação do cliente. O desperdício de trabalho adicional é deixado de lado, e o foco é totalmente na atividade-chave, sendo destinado com prioridade para gerir pequenas equipes, sendo bastante utilizado em desenvolvimento de softwares (MAURER; MARTEL, 2002; SCHNEIDER; JOHNSTON, 2005; SILVA, 2020a, 2020b).

O PERT é a técnica de revisão de avaliação de projetos, e o tempo e o custo para finalização do projeto são os critérios essenciais verificados e mensurados nessa metodologia. Além disso, ela busca auxiliar na coordenação e agendamento das tarefas do projeto e no tempo necessário para executá-las (HABIBI et al., 2018; SILVA, 2020a, 2020b). Já o PRINCE2, definido como projetos em ambientes controlados, é

uma metodologia de gestão de projetos flexível que agrega um framework que permite métodos de gestão independente da escala ou amplitude geográfica de trabalho, incluindo o aumento da maturidade organizacional. Ela ainda foca em integrar custos, tempo, qualidade, escopo, riscos e benefícios que permitem a gestão, visando a aquisição dos melhores resultados para o projeto (VARGAS, 2016; SILVA, 2020a, 2020b).

Vale destacar, ainda, que na década de 1990, como apresenta Tranchitella (2013), temos a consolidação de alguns guias de conhecimentos que são coletâneas de conhecimento de boas práticas em gerenciamentos de projetos. O PMI tem o PMBOK, que é conhecido como a abordagem americana de gestão de projetos presente em mais de 100 países e é também o guia mais utilizado no Brasil. Já a IPMA tem o IPMA Competence Baseline, que é a abordagem europeia de gestão de projetos que busca apresentar especialmente os conhecimentos do Reino Unido, Suíça, Alemanha e França.

Para este trabalho, o foco reside nos conhecimentos apresentados no PMBOK, pelo fato apresentado anteriormente de tratar-se de ser o guia mais difundido no Brasil na área de gestão de projetos e também porque suas práticas, processos e ferramentas são de fácil compreensão, uma vez que possuem uma estrutura preditiva, com documentação previamente estabelecida, e ele tem como base os conceitos dos processos de gerenciamento de projetos (TRANCHITELLA, 2013). O PMI é a associação líder mundial que difunde a gestão de projetos, fundado em 1969 por 5 voluntários, e que realizou seu primeiro seminário no mesmo ano de fundação com a participação de mais de 80 pessoas em Atlanta. Nos anos 70, o PMI lançou o primeiro “journal” específico sobre gerenciamento de projetos, o “Project Management Journal” (PMJ), e também realizou o primeiro evento fora dos Estados Unidos (PMI Santa Catarina, 2022). Já nos anos 80, além do aumento do número de associados e capítulos, houve a adoção do código de ética da profissão. Foi estabelecida a primeira certificação, a “Project Management” (PMP), e ainda o primeiro modelo padrão de gerenciamento de projetos, o “PMQ Special Reporto n Ethics Standards and Accreditation” (PMI Santa Catarina, 2022). Já nos anos 90, temos como destaque a criação do primeiro guia de gerenciamento de projetos, o “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)”, mais conhecido como PMBOK (PMI Santa Catarina, 2022).

O Guia PMBOK do PMI é considerado o maior difusor de conhecimento sobre os processos que envolvem o desenvolvimento de projetos. Nele, consta que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos, além de que, para eficácia e eficiência do gerenciamento de projetos, é preciso que seja considerada uma competência estratégica nas organizações onde ocorre a vinculação dos resultados do projeto com os objetivos do negócio, maior eficácia nas concorrências nos seus mercados, sustentação da organização e uma resposta mais adequada nos planos da gestão de projetos aos impactos das mudanças do ambiente de negócio (HELDMAN, 2015; PMI, 2017, 2021; TANCHITELLA, 2013; VARGAS, 2016).

Ainda, Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) descrevem:

O PMBOK propõe uma abordagem baseada em processos para o gerenciamento de projetos, ou seja, propõe o conjunto de processos que devem ser implementados para o sucesso do projeto. Em sua sexta edição, propõe 49 processos divididos em 5 fases do ciclo de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e 10 áreas de conhecimento de gestão (integração, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicações, gerenciamento de riscos, aquisições e gestão das partes interessadas).

As 5 fases e as 10 áreas de conhecimento constroem um quadro matriz onde se acomodam os diferentes processos. Para cada processo, o PMBOK lista um conjunto de entradas e saídas (por exemplo, documentos, informações, restrições organizacionais etc.) e as ferramentas e técnicas associadas para obter as saídas.

Em 2021, o PMI publicou a 7ª edição do PMBOK (PMI, 2021) com alterações relevantes em relação às versões anteriores. Os profissionais de gerenciamento de projetos terão que incorporar em seus quadros metodológicos no curto prazo. Em particular, ele passa de uma abordagem baseada em processos para uma abordagem baseada em princípios e as áreas de conhecimento são substituídas por domínios de desempenho do projeto. (CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022, p. 328, tradução nossa).

Apesar de a sétima edição do PMBOK estar estruturada em um conjunto de declarações de princípios que apanham e sintetizam os objetivos normalmente compreensíveis para a prática do gerenciamento de projetos e suas principais funções, essas declarações apresentam parâmetros para os quais as equipes de projetos podem trabalhar e fornecem formas de se manterem alinhadas com os princípios definidos (PMI, 2021).

Para este trabalho, optou-se pela utilização da sexta edição do PMBOK, como sendo a versão que orientará a relação entre o gerenciamento de projetos e a

organização de eventos esportivos, pois, até esta edição o PMBOK tinha um alinhamento maior com uma abordagem que tem como base processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento, que devem, quando estabelecidas, auxiliar no sucesso dos projetos. Além disso, trata-se de uma abordagem com maior propagação de conhecimento dentro das organizações e que em muitos casos elas consideram que este é um enfoque benéfico para orientação e avaliação de seus recursos e alinhamento de metodologias, mantendo-se como um meio relevante de gerenciamento de projetos (CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022; PMI, 2021). Conforme ressaltado por Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022), os gestores de eventos esportivos ainda não estão completamente adaptados ao emprego de processos e técnicas de gerenciamento de projetos. Neste sentido, a utilização de metodologias convencionais e preditivas, como o PMBOK sexta edição ou PM2, apresenta-se como uma opção mais acessível devido aos seus modelos de governança bem definidos, papéis claramente estabelecidos, e um conjunto de ferramentas e técnicas predefinidas. Isso simplifica o entendimento e, portanto, torna-as mais adequadas para serem aplicadas neste contexto. Em 2023, o PMI lançou um guia suplementar à sétima edição do PMBOK, fundamentado em processos que apresentam características semelhantes às aquelas da sexta edição do PMBOK. Este guia oferece às organizações, partes interessadas e gestores de projetos que desejam manter uma estrutura de gestão de projetos baseada em processos uma referência para grupos de processos que interagem em cada fase do ciclo de vida do projeto. Ressalta-se que o número de iterações e as interações entre os processos variam conforme as necessidades específicas de cada projeto. (PMI, 2023).

A partir da definição da abordagem de gerenciamento de projetos, na sexta edição do PMBOK, vale ressaltar que o ciclo de vida de um projeto é composto por um conjunto de fases sequenciais, iterativas ou sobrepostas. Essas fases são compostas por um conjunto de processos relacionados de maneira lógica que finalizam com a conclusão de uma ou mais entregas. A quantidade, o nome e a duração das fases do projeto são definidos de acordo com as necessidades da gestão e controle das organizações envolvidas no projeto, pela natureza e área de atuação do projeto (HELDMAN, 2015; PMI, 2017; TRANCHITELLA, 2013).

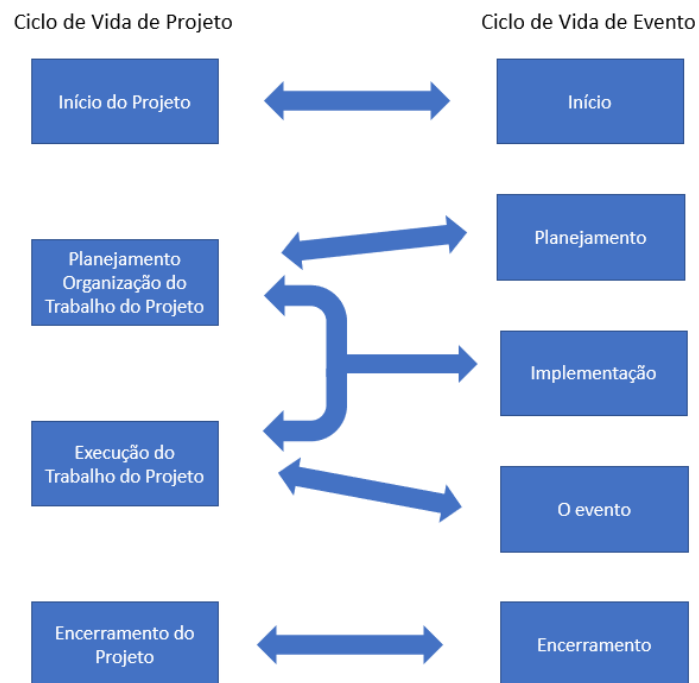
2.4 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

A partir das definições acima pode-se concluir que os eventos esportivos podem ser percebidos como projetos, uma vez que eles se caracterizam, como citado por Schnitzer et al. (2020), por serem complexos, especialmente por envolverem muitas partes interessadas, e possuírem restrições de tempo, devido às restrições do calendário dos atletas, trazendo para os gestores de eventos grandes desafios para organização e gestão dos eventos. Com isso, apresenta-se o gerenciamento de projetos e os métodos de gestão de projetos como alternativas possíveis para ajudar a solucionar estes desafios, uma vez que estes são extensivamente utilizados em outros setores e têm comprovadamente promovido sucesso aos projetos nos quais são implantados.

Segundo Zani e Rocco Junior (2015), o evento esportivo pode ser categorizado como projeto, pois, é baseado no modelo proposto por Fonseca (2013) e na proposta apresentada por Ramalho et al. (2013), que abordavam o respeito às individualidades e relacionando o sucesso dos eventos ao atendimento das expectativas das partes interessadas durante e no final do evento.

Outros pontos importantes que demonstram grande relação entre projetos e eventos esportivos correspondem ao ciclo de vida e aos processos de gerenciamento do projeto. Estes itens estão sempre presentes quando ocorre a realização de um evento esportivo. De acordo com o PMI (2017), em seu guia PMBOK, o Ciclo de Vida de um projeto é dividido em quatro etapas: Início do projeto; Planejamento e organização do trabalho do projeto; Execução do trabalho do projeto; e Encerramento do projeto. Pensando em projeto, Ramalho et al. (2013) apresentam cinco fases definidas para gerenciamento de eventos que são as seguintes: Início; Planejamento; Implementação; O evento; e Encerramento. Apesar de ter uma etapa a mais no ciclo de vida do evento, as relações são possíveis com a do projeto, uma vez que a etapa de Implementação está correlacionada a duas fases do ciclo de vida do projeto. Uma parte relacionada ao Planejamento e à organização do trabalho e outra parte ligada à execução do projeto, conforme Figura 1.

Figura 1 – Relação entre Ciclo de Vida do Projeto com Ciclo de Vida do Evento



Fonte: o autor.

Ainda segundo o PMI (2017), os Processos de Gerenciamento de Projetos se dividem em cinco grupos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Enceramento; todos esses grupos são compostos por processos individuais. Pensando somente no ciclo de vida e nos processos do gerenciamento do projeto, eles ficariam soltos, por isso o PMI (2017) os organizou dentro de dez categorias que no seu guia PMBOK ele chama de Áreas de Conhecimento do Gerenciamento do Projeto. Este trabalho procurará demonstrar como cada uma destas áreas estarão presentes e relacionadas na organização de eventos esportivos.

2.4.1 Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos e suas relações com eventos esportivos

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são a reunião de um grupo de processos relacionados, cuja relação é determinada de acordo com suas categorias, representadas por seus requisitos de conhecimento e delineadas de acordo com os processos, práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas que as compõem (PMI, 2017).

A seguir, estão listadas as 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos proposto pelo PMI (2017) em seu guia PMBOK, que são as seguintes:

- a) Integração;
- b) Escopo;
- c) Cronograma;
- d) Custo;
- e) Qualidade;
- f) Recursos;
- g) Comunicação;
- h) Riscos;
- i) Aquisições;
- j) Partes Interessadas.

Uma vez listadas as áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto, segundo o Guia PMBOK do PMI, que é a referência deste trabalho, faz-se necessário, além de defini-las, relacioná-las com a organização de eventos esportivos. Sendo assim, pode-se levantar o modelo apresentado por Ramalho et al. (2013), que propõem a criação de um Plano de Gerenciamento do Evento, documento de referência do evento, que considera, além do ciclo de vida, a gestão do escopo, cronograma, orçamentos, responsabilidades, qualidade, relacionamento, comunicação e riscos.

2.4.1.1 Integração

A área de conhecimento da Integração é o núcleo do gerenciamento de projetos que possui alguns processos utilizados pelo gerente de projetos para garantir

que todas as partes do projeto funcionem juntas. A Área de Conhecimento Gerenciamento de Integração do Projeto trata da coordenação de todos os aspectos do plano do projeto e envolve um elevado nível de interação. Essa área envolve a identificação e definição do trabalho e a combinação, unificação e integração dos processos apropriados. Ela também se preocupa em atender os requisitos do cliente e das partes interessadas satisfatoriamente e gerenciar suas expectativas (HELDMAN, 2015; PMI, 2017).

Este é um processo contínuo e específico que o gerente de projeto completa para assegurar que o projeto prossiga até a sua conclusão. A análise aprofundada desta área de conhecimento demonstra a sua importância, pois, seus processos fazem com que o projeto se inicie, tenha continuidade e seja finalizado, além deles fazerem com que todos os componentes das áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto trabalhem juntos (PMI, 2017). Segundo o PMI (2017), são seis os processos que compõem a Integração:

- a) **Desenvolver o termo de abertura do projeto** – Trata-se do desenvolvimento de um documento que autoriza formalmente a existência do projeto e que dá autoridade necessária ao gerente de projetos para usar os recursos da organização nas atividades do projeto;
- b) **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto** – Definição, preparação e coordenação dos componentes do plano e consolidação no plano integrado da gestão do projeto;
- c) **Orientar e gerenciar a execução do projeto** – Processo de liderança e realização das atividades definidas no plano de gerenciamento do projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto;
- d) **Monitorar e controlar o trabalho do projeto** – Acompanhar, analisar e relatar o progresso do atendimento dos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto;
- e) **Realizar o controle integrado das mudanças** – Processo de revisão de todas as solicitações de mudanças, aprovações das mudanças e gerenciamento das entregas das mudanças, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento de projetos, além de comunicar a decisão sobre eles;
- f) **Encerrar o projeto ou fase** – Trata-se da finalização de todas as atividades para o projeto, fase ou contrato.

Pensando no gerenciamento de um evento esportivo identifica-se que é possível utilizar os processos da área de conhecimento da Integração, para auxiliar na condução do evento, pois, esta área de conhecimento, como descrito acima, trabalha no projeto desde seu início até o seu encerramento, tendo o primeiro e o último processo de um projeto. Em um evento, a utilização dos processos desta área de conhecimento tem sua importância uma vez que ela é responsável pela condução do projeto e esta é uma grande necessidade que existe em um evento esportivo. Como citam Ramalho et al. (2013), a função do organizador de um evento é definida como sendo o responsável por supervisionar e organizar todas as particularidades do evento, que incluem o planejamento, organização, execução, controle e outras atividades relacionadas até o encerramento do evento. Como apresenta Fonseca (2013), na organização de um evento esportivo, deve-se buscar todas as ferramentas possíveis para que o evento possa ser bem-sucedido. Por isso, a base da organização de um evento esportivo se inicia nos processos desta área de conhecimento.

2.4.1.2 Escopo

Quando apresenta o Escopo no gerenciamento de projeto, está sendo mostrada a delimitação do trabalho a ser realizado no projeto, ou seja, nesta área de conhecimento definimos para o que o projeto será realizado. É na área de Escopo que determinamos o que será entregue pelo projeto.

O Gerenciamento do Escopo do Projeto trata da definição de todo o trabalho do projeto e apenas do trabalho necessário para produzir com sucesso os objetivos do projeto. Esses processos são altamente interativos. Eles definem e controlam o que faz ou não parte do projeto. Eles ocorrem pelo menos uma vez – e, com frequência, várias vezes – durante o ciclo do projeto (HELDMAN, 2015; PMI, 2017).

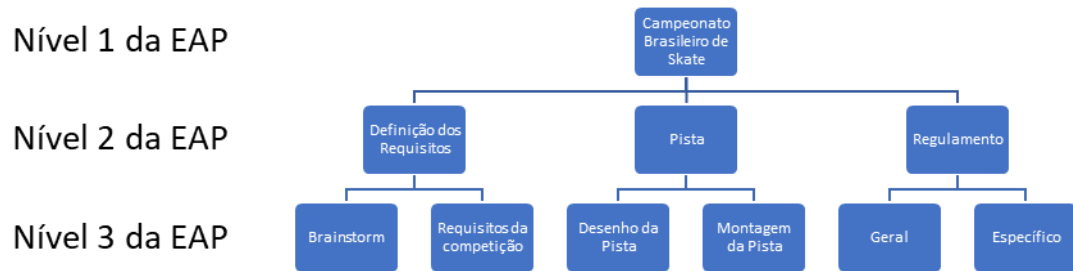
O PMI (2017) descreve em seu guia PMOBOK que o Gerenciamento do Escopo do Projeto trata do escopo do projeto e do produto. O escopo do produto são as características do produto/serviço do projeto. Ele é verificado de acordo com os requisitos do projeto para verificar sua conclusão. Agora, o escopo do projeto é definido somente pela administração da execução do projeto, sendo confrontado com o plano de gerenciamento do projeto, a declaração de escopo e a estrutura analítica do projeto (EAP) e seu dicionário.

Segundo o PMI (2017), esses são os processos que compõem o gerenciamento de processos:

- a) **Planejar o gerenciamento do escopo** – Criação do plano de gerenciamento do escopo que apresenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados;
- b) **Coletar os Requisitos** – Processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos do projeto;
- c) **Definir o Escopo** – Desenvolvimento da descrição detalhada do projeto e do produto;
- d) **Criar EAP** – Subdivisão das entregas e dos trabalhos do projeto em partes menores que são mais fáceis de gerenciar;
- e) **Verificar o Escopo** – Processo de formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto;
- f) **Controlar o Escopo** – Monitoramento do status do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças realizadas na linha de base do escopo.

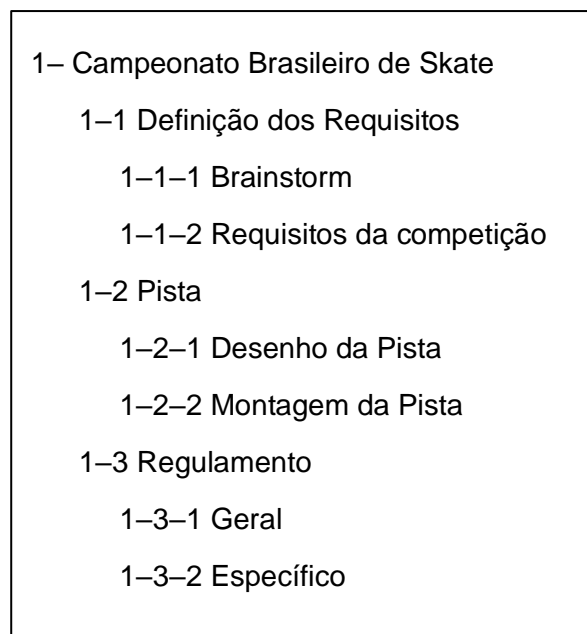
Quando se trata de um evento esportivo, analisado o escopo, parte-se para a definição do tipo de evento que será realizado, qual a modalidade esportiva que será trabalhada, o modelo de competição, onde e como será realizado o evento. Como apresentado por Ramalho et al. (2013), o escopo do evento deve ser bem definido, pois o planejamento dele será diretamente impactado pelos entregáveis descritos. Além disso, os organizadores de eventos necessitam deixar claros os objetivos e as metas a serem alcançados no evento para que a definição do escopo e as demais áreas do planejamento do evento possam ser facilitadas (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; EMERY, 2010).

Um produto importante do Gerenciamento do Escopo do Projeto, que é possível utilizar para auxiliar a conclusão do evento, é a EAP, que é uma forma gráfica (Figura 2) de ver todas as entregas que devem ser feitas pelo projeto. Pode ser definido como um checklist (Figura 3), onde se verificam todos os itens necessários para o planejamento, execução e conclusão do evento (HELDMAN, 2015; PMI, 2017). Na área de eventos, Ramalho et al. (2013) apresentam a Estrutura Analítica de Evento (EAE) como uma correlação da EAP.



Fonte: o autor.

Figura 3 – EAP Descritiva com identificadores



Fonte: o autor.

O plano de gerenciamento do escopo de projeto também é conhecido como um dos pilares centrais do projeto. Em conjunto com os planos de tempo, custo e qualidade, eles compõem a estrutura básica de todos os projetos, pois são eles que definem o que será feito, como será realizado, quanto custa e de que forma será entregue o projeto.

2.4.1.3 Cronograma

Como citado anteriormente, a área de conhecimento de Gerenciamento do Cronograma está entre um dos pilares do gerenciamento de projetos, pois define o como será feito o trabalho estabelecido no escopo do projeto. Esta Área de Conhecimento tem como objetivo estimar a duração das atividades do plano do

projeto, elaborar o cronograma do projeto e monitorar e controlar desvios do cronograma. Em termos gerais, essa área trata da conclusão do projeto em tempo hábil. O Gerenciamento do Cronograma é um aspecto importante do gerenciamento de projetos, pois, envolve a manutenção das atividades do projeto em dia e a contraposição dessas atividades ao plano do projeto para garantir que ele seja concluído dentro do prazo (HELDMAN 2015; PMI, 2017).

O Gerenciamento do Cronograma do Projeto trata da delimitação do período em que o projeto é planejado, executado e finalizado. Segundo o PMI (2017), ele possui seis processos, que são:

- a) **Planejar o Gerenciamento do Cronograma** – Processo que estabelece as políticas, procedimentos e documentação para o planejamento, desenvolvimento gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto;
- b) **Definir as Atividades** – Identificar e documentar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto;
- c) **Sequenciar as Atividades** – Identificar e documentar o relacionamento entre as atividades do projeto;
- d) **Estimar as Durações da Atividade** – Estimar o número de períodos de trabalho necessários para terminar as atividades individuais com os recursos estimados;
- e) **Desenvolver o Cronograma** – Analisar as sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle;
- f) **Controlar o Cronograma** – Monitoramento do status do projeto para atualizar o cronograma e gerenciar as mudanças na linha de base dele.

Quando se fala em evento esportivo, utilizar os processos e a saída do plano de Gerenciamento do Tempo do Projeto, que é o cronograma, torna-se essencial para mensurar e executar qualquer evento esportivo, pois, com ele verifica-se todas as atividades, durações e suas interdependências necessárias para executar o evento sabendo com antecedência o que fazer, como e quando, e a realização das atividades. Como descrito por Magaz-Gonzáles e Fanjul-Suárez (2012), o cronograma do evento é definido após a definição das tarefas no escopo, e ele especifica o calendário do evento, apresentando o início e fim de cada fase do evento. Além disso, a definição

deste cronograma depende em algumas vezes das interdependências das tarefas a serem realizadas, o que faz com que uma tarefa não possa ser iniciada antes que sua predecessora termine devido a uma dependência de recurso ou produto da atividade anterior para ser realizada a nova tarefa (MAGAZ-GONZÁLES; FANJUL-SUÁREZ, 2012; PMI, 2017).

2.4.1.4 Custos

Mantendo a apresentação das áreas pilares do Gerenciamento de Projetos, aparece agora o Gerenciamento dos Custos do Projeto. É nesta área que se planeja, executa e controla o orçamento do projeto. As atividades dessa Área de Conhecimento definem estimativas de custos e recursos e controlam tais custos para garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento aprovado (HELDMAN 2015; PMI, 2017). Essa Área de Conhecimento lida principalmente com os custos dos recursos, mas também deve pensar em outros custos.

O Gerenciamento dos Custos do Projeto trata dos custos e do orçamento do projeto, estabelecendo onde, como e quando devem ser utilizados os recursos financeiros do projeto. Esta área de conhecimento, segundo o PMI (2017), possui quatro processos, que são:

- a) **Planejar o Gerenciamento dos Custos** – Definição de como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados;
- b) **Estimar os Custos** – Desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para realizar as atividades do projeto;
- c) **Determinar o Orçamento** – Estabelecimento da linha de base dos custos do projeto através da definição dos custos estimados das atividades individuais ou pacotes de trabalho do projeto;
- d) **Controlar os Custos** – Monitorar o status do projeto para atualizar os custos e gerenciar as mudanças da linha de base do orçamento.

No caso dos eventos esportivos, a utilização correta dos processos desta área de conhecimento vai auxiliar a manter as despesas dentro do previsto, ampliando a possibilidade de um retorno financeiro melhor para o evento. Essa importância também é apresentada por Poit (2000) nos aspectos básicos para o sucesso de um evento esportivo, em que é descrito que as despesas devem ser compatíveis com a arrecadação total do evento, ou seja, o controle do orçamento é um fator decisivo para

o sucesso do evento esportivo. Embora não seja o único fator de sucesso para um evento esportivo, controlar o custo do evento tem que fazer parte dos objetivos dos organizadores de eventos. A relação de simbiose interdependente entre o esporte (competição), financiadores do evento (patrocinadores e público) para cobrir os custos e a mídia (divulgação e distribuição) são tripé que sustenta o sucesso do evento. Por isso, todo o cuidado com os custos do evento é essencial para a realização dele (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; EMERY, 2010; LIMA; SOUSA, 2016). Além disso, Zanni e Rocco Junior (2015) destacam que o evento esportivo deve possuir alternativas predefinidas, partindo de um orçamento base e incorporando outros produtos ou serviços, e a receita para cobrir esse orçamento provém de diversos meios, como recurso próprio do organizador, patrocínio, apoio, incentivo fiscal e outros.

2.4.1.5 Qualidade

Essa é a área de conhecimento que assegura que o projeto atenda seus requisitos predefinidos, além de ser considerada o último dos pilares centrais do projeto. Essa área de conhecimento concentra-se na qualidade do produto e na qualidade do processo de gerenciamento de projetos empregado durante o ciclo de vida do projeto (HELDMAN, 2015; PMI, 2017). Ela se compromete em que o projeto cumpra os requisitos predefinidos, e, com isso, garantindo a qualidade do projeto. Segundo o PMI (2017), esta área de conhecimento possui três processos, que são:

- a) **Planejar o Gerenciamento da Qualidade** – Processo de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, além de documentar como será demonstrada a conformidade dos requisitos e/ou como os padrões de qualidade serão apresentados no projeto;
- b) **Gerenciar a Qualidade** – Trata-se do processo de transformação do plano de gerenciamento da qualidade em atividades executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização;
- c) **Controle da Qualidade** – Processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de gerenciamento da qualidade, a fim de verificar o desempenho e garantir que as entregas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas das partes interessadas.

No caso do evento, pode ser visto que os processos desta área auxiliam para que o sucesso do evento ocorra, para isso, precisam ser levados em consideração

alguns objetivos que Poit (2013) apresenta para que o evento seja considerado um evento com qualidade:

Uma referência para verificarmos os atributos do evento que organizamos é compararmos o que a organização gera com os padrões atuais de um evento de qualidade. São eles:

- Cumpre com excelência os objetivos propostos
- Atinge as metas estabelecidas
- Tem o planejamento como baliza para todas as ações
- Proporciona prazer e satisfação aos envolvidos
- Propicia orgulho e senso de pertencimento aos integrantes da equipe organizadora
- Possibilita a comunicação rápida e efetiva entre todas as comissões
- Faz-se certo a coisa certa já na primeira vez
- Busca sempre a qualidade total e o erro zero
- Cada fase é gerenciada adequadamente
- O plano de marketing é eficiente, eficaz e efetivo
- Os recursos humanos são de primeira linha
- Existe um trabalho sistêmico e integrado
- Há ênfase no relacionamento, parceria e fidelização
- Ideias globais são adaptadas às características regionais e do evento
- Tem na tecnologia uma grande aliada
- Tem como referência que sempre dá para fazer melhor
- Tem a ética como 'sólida referência'. (POIT, 2013, p. 79).

Um evento bem realizado deve cumprir com todos os objetivos acima, e, assim, com a qualidade do evento comprovada, ele se torna um evento recorrente e bem avaliado por todas as partes interessadas. O gerenciamento da qualidade em um evento deve ser cuidadoso e se atentar a atender e se possível superar as expectativas das partes interessadas, partindo do princípio de que o conceito de qualidade em um evento esportivo no geral é subjetivo, pois, está relacionado na sua maioria das vezes à experiência que envolve os participantes (público, atleta, patrocinador, colaboradores, voluntários etc.) do evento (FONSECA, 2013; POZAS, 2020; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

2.4.1.6 Recursos

Essa área de conhecimento trabalha principalmente com a administração das pessoas e suas formas de contato, o que, para todo projeto, é extremamente importante. O Gerenciamento dos Recursos do Projeto abrange todos os aspectos do gerenciamento e aquisições dos recursos físicos e humanos necessários para realização do projeto, e é nessa área que o gerente de projeto deve cuidar da

interação das pessoas envolvidas no projeto, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos, gestão de avaliações de desempenho e muito mais, além de garantir que todos os recursos físicos necessários para a execução do projeto estejam à disposição da equipe. Esses processos visam fazer com que os recursos humanos e físicos necessários para o projeto sejam utilizados da maneira mais eficaz possível (HELDMAN, 2015; PMI 2020). Segundo PMI (2017), a área de Recursos apresenta seis processos:

- a) **Planejar o Gerenciamento dos Recursos** – Processo de definição da forma de como realizar a estimativa, aquisição, gerenciamento e utilização de recursos físicos e de equipe;
- b) **Estimar os Recursos das Atividades** – Estimar os recursos da equipe, o tipo e quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto;
- c) **Adquirir Recursos** – Processo de contratação dos membros da equipe, instalações, equipamentos, aquisição de materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto;
- d) **Desenvolver a Equipe** – Processo de melhoria das competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aperfeiçoar o desempenho do projeto;
- e) **Gerenciar a Equipe** – Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, dar feedback, solucionar problemas e gerenciar mudanças para otimizar a performance do projeto;
- f) **Controlar os Recursos** – Processo de garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme o planejado, além de monitorar o que foi usado contra o uso planejado para os recursos e executar ações corretivas se necessário.

Quando se pensa em um evento esportivo os recursos necessários para execução do evento devem ser bem planejados, especialmente os recursos humanos, que são um dos principais fatores de sucesso para o evento. Poit (2000) destaca que você deve se esforçar ao máximo para ter as pessoas mais competentes e bem-preparadas tecnicamente nas funções que devem desenvolver no evento. Vale ainda destacar que é preciso uma análise das atribuições de tarefas, incluindo a análise das cargas de trabalho de cada membro da equipe do evento, para que todos possam contribuir ao máximo sem prejudicar nenhuma etapa da realização do trabalho, e,

assim, a entrega do evento ser realizada com a máxima qualidade (AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018; FONSECA, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015). Além disso, deve-se ter o cuidado de fazer um levantamento minucioso dos recursos materiais, logísticos e de infraestrutura necessários para a execução do evento, e tê-los todos à disposição nos momentos corretos para que não ocorra nenhum prejuízo ao evento. Isso deve ser tratado com muita atenção para que, assim, os prazos estabelecidos sejam todos cumpridos (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; FONSECA, 2013; POZAS, 2020).

2.4.1.7 Comunicação

A Área de Gerenciamento das Comunicações do Projeto é essencial para qualquer projeto, pois, o sucesso de um projeto passa pela forma que as informações sobre o projeto são transmitidas entre os membros da equipe do projeto e entre a equipe do projeto e as partes interessadas. O Gerenciamento das Comunicações do Projeto talvez seja a área de conhecimento mais importante em qualquer projeto. E a maioria dos gerentes de projeto entende a importância das boas habilidades de comunicação e também de assegurar que as partes interessadas recebam informações sobre o status do projeto (HELDMAN, 2015; PMI, 2017).

O Gerenciamento das Comunicações, segundo o PMI (2017), apresenta três processos:

- a) **Planejar o Gerenciamento das Comunicações** – Desenvolvimento de uma abordagem e um plano adequado para as atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto;
- b) **Gerenciar as Comunicações** – Processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de maneira oportuna e adequada;
- c) **Monitorar as Comunicações** – Garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.

Segundo Heldman (2015), esses processos estão relacionados com as habilidades gerais de comunicação, mas não se trata apenas de uma mera troca de

informações. Na verdade, eles têm como objetivos coletar, documentar, arquivar e descartar quando apropriado todos os dados do projeto. O gerente de projeto passa a maior parte do seu tempo se dedicando a essa área, pois, precisa estar o tempo todo se comunicando com a equipe do projeto e outras partes interessadas, já que uma comunicação eficaz cria ligações entre as diversas partes interessadas do projeto, e podem ocorrer diferenças culturais, organizacionais, de níveis de conhecimento, perspectivas e interesses (PMI, 2017).

Quando se trata de um evento esportivo existem diversas necessidades de uma comunicação eficaz, e uma das principais é a divulgação do evento para as partes interessadas. Para um evento ser bem divulgado faz-se necessária uma atenção especial por parte do organizador, especialmente na escolha da estrutura de comunicação apropriada, pois, isto causa uma natural motivação aos participantes e ao público geral. O patrocinador fica radiante, o atleta orgulhoso, e a mídia satisfeita (FONSECA; 2013; POIT, 2000; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

Uma comunicação de qualidade, as escolhas certas dos meios de comunicação e a disponibilização correta de recursos físicos e financeiros para que as informações possam atingir todas as partes interessadas no evento podem trazer sucesso ao evento e transformá-lo em um evento recorrente. Sendo assim, ao utilizar as ferramentas da Área de Gerenciamento das Comunicações do Projeto em um evento esportivo, facilita-se a apresentação de uma comunicação clara e de qualidade, fazendo-a atingir todas as partes interessadas no evento com as informações que precisam e da forma que compreenderão (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; EMERY, 2010; SCHNITZER et al., 2020; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

2.4.1.8 Riscos

Na área de Gerenciamento de Riscos do Projeto, encontram-se tanto ameaças como oportunidades dentro do projeto. Por meio desta área consegue-se reduzir as ameaças e maximizar as oportunidades do projeto. Heldman (2015, p. 54) destaca: “O mais importante na Área de Conhecimento Gerenciamento dos Riscos do Projeto é que o gerente se empenhe em identificar todos os riscos e desenvolva respostas para aqueles com consequências mais profundas para os objetivos do projeto”.

Os processos desta área de conhecimento buscam identificar, analisar e planejar os riscos potenciais que podem comprometer o projeto, e, segundo o PMI (2017), eles são os seguintes:

- a) **Planejar o Gerenciamento dos Riscos** – Definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto;
- b) **Identificar os Riscos** – Processo de identificação dos riscos individuais do projeto, assim como possíveis fontes de riscos gerais do projeto e documentar as características dos riscos e suas fontes;
- c) **Realizar a Análise Qualitativa de Riscos** – Processo de estabelecer prioridades da análise ou ações a serem tomadas dos riscos identificados do projeto, através da avaliação da probabilidade de ocorrência e impacto do risco, bem como de outras características;
- d) **Realizar a Análise Quantitativa de Riscos** – Processo de analisar numericamente o impacto combinado dos riscos individualmente identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto;
- e) **Planejar as Respostas a Riscos** – Desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar individualmente os riscos identificados do projeto;
- f) **Implementar Respostas a Riscos** – Implementar planos acordados de resposta aos riscos;
- g) **Monitorar e Controlar os Riscos** – Processo de acompanhar a implantação de planos acordados de respostas aos riscos, monitorar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de riscos no andamento do projeto.

Pensando em evento esportivo, a detecção de riscos antecipadamente pode facilitar a resolver problemas que venham ocorrer durante sua realização, com isto, ao utilizar as ferramentas de gerenciamento de riscos do projeto, como a estrutura analítica dos riscos (EAR), em um evento esportivo, é possível facilitar a identificação dos riscos do evento e criar possíveis soluções para cada risco. Além disso, visualizar algumas oportunidades que não haviam sido vistas no planejamento inicial do evento (LIMA; SOUSA, 2016; TRANCHITELLA, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

2.4.1.9 Aquisições

A área de Gerenciamento das Aquisições do Projeto consiste na compra ou contratação de bens e serviços para execução do projeto. Nesta área de conhecimento, conforme o PMI (2017), existem três processos, que são:

- a) **Planejar o Gerenciamento das Aquisições** – Processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a forma e verificando possíveis vendedores;
- b) **Conduzir as Aquisições** – Processo de buscar respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato;
- c) **Controlar as Aquisições** – Processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar a performance do contrato, realizar alterações e correções conforme a necessidade e encerrar contratos.

Esses processos auxiliam a realizar compras, contratar serviços e controlar a execução dos serviços contratados nos projetos (PMI, 2017).

Os processos desta área de conhecimento podem ser utilizados nos eventos esportivos para realizar as aquisições necessárias para executar o evento, os materiais, serviços e instalações devem sempre serem inspecionados antes, durante e depois das disputas, e deve ser dada prioridade de compra para artigos de máxima qualidade com o melhor custo/benefício, a fim de assegurar que as aquisições realizadas possam resguardar o evento de riscos desnecessários, além de contribuir como um dos fatores de sucesso do evento esportivo (POIT, 2000; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

2.4.1.10 Partes Interessadas

A última área de conhecimento é o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto. Qualquer projeto possui partes interessadas que são atingidas ou possuem a capacidade de afetar o projeto de forma positiva ou negativa. Algumas partes interessadas possuem mais ou menos influência nas atividades e nos resultados do projeto. Um dos objetivos do projeto precisa ser identificar e gerenciar a satisfação das partes interessadas, e a chave para que ocorra o engajamento eficaz das partes interessadas é a comunicação contínua e precisa (HELDMAN, 2015; PMI, 2017).

O PMI (2017) define em seu guia PMBOK quatro processos para esta área de conhecimento, que são:

- a) **Identificar as Partes Interessadas** – Processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e potencial efeito no sucesso do projeto;
- b) **Planejar o Engajamento das Partes Interessadas** – Desenvolver abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potenciais influências no projeto;
- c) **Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas** – Processo de comunicação e trabalho com as partes interessadas com intuito de atender suas necessidades e expectativas, tratar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas;
- d) **Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas** – Monitorar as relações das partes interessadas do projeto e ajustar as estratégias para envolver as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

Quando se traça os fatores de sucesso de um evento esportivo, sem dúvida a satisfação das partes interessadas é um dos principais fatores. Por isso, se utilizar das ferramentas da gestão de projetos para realizar o planejamento das ações para atingir o nível de satisfação esperado por cada uma das partes interessadas transforma o trabalho em um mais fácil e assertivo. Sendo assim, a identificação dos tipos, necessidades e interesses de cada parte interessada no evento se torna essencial para a condução do trabalho a ser realizado (AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018; CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; HARTMAN; ASHRAFI; JERGEAS, 1998; TRANCHITELLA, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia escolhida para essa pesquisa foi uma pesquisa qualitativa exploratória, que são pesquisas que buscam tornar familiar para o pesquisador o fenômeno ou fazer com que este seja mais bem compreendido. Além de descobrir novas ideias acerca do fenômeno e de suas características, procuram aumentar o conhecimento sobre o objeto de estudo e compreender os conceitos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GODOY, 1995a; THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012; ZANELLA, 2009).

Essa abordagem de pesquisa qualitativa inclui um grupo de diferentes técnicas de interpretação dos dados que procuram apresentar e compreender os resultados partindo do foco dos participantes do objeto de estudo. Para Godoy (1995b), as pesquisas qualitativas demonstram algumas características básicas; inicialmente um fenômeno pode ser mais bem entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, quando analisado numa perspectiva integrada. Sendo assim, o pesquisador vai a campo buscar “levantar” o objeto de estudo a partir do horizonte das pessoas nele envolvidas, levando em consideração todos os pontos de vista relevantes. Outra característica é que a partir de questões amplas que vão sendo esclarecidas no andamento da investigação, a pesquisa qualitativa pode tomar caminhos diferentes em sua condução (GODOY, 1995b).

A pesquisa qualitativa busca o aprofundamento da compreensão do objeto de estudo. Ela preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, tendo seu foco no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais (ZANELLA, 2009). Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que apresenta um lugar mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Inicialmente aplicada em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem ampliado sua área de atuação especialmente em Psicologia, Educação e Administração (ZANELLA, 2009).

A pesquisa qualitativa tem como características: hierarquização das ações, descrever, compreender, explicar; objetivação do fenômeno; respeito ao caráter

interativo entre os objetivos esperados pelos pesquisadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; verificação precisa das relações entre o global e o local de determinado fenômeno; procura pelos resultados mais fidedignos possíveis; análise das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GODOY, 1995a; SILVERMAN, 2012; THOMAS; NELSON; ZANELLA, 2009).

Vale destacar ainda que, dentro do método qualitativo escolhido, a pesquisa também tem um caráter exploratório, que possui como principais características a ampliação do conhecimento sobre o objeto de estudo, sondar as relações, fatos e processos ainda pouco conhecidos, e desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (GIL, 2008; ZANELLA, 2009). As pesquisas exploratórias são as que apresentam menor rigidez no planejamento, e o produto final deste tipo de pesquisa é um problema mais esclarecido, passível de investigações futuras mais amplas e sistematizadas (GIL, 2008).

Além das características qualitativa e exploratória, a partir de sua natureza, este trabalho apresenta um caráter de pesquisa aplicada, que, conforme descrevem Silva e Menezes (2005), é um tipo de pesquisa que apresenta como objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática e direcionada para resolução de problemas, e envolvem verdades e interesses locais. Neste trabalho é gerado conhecimento sobre processos e práticas de gerenciamento de projetos que podem auxiliar no planejamento e organização dos eventos esportivos.

Ainda, Gil (2008) destaca que na pesquisa aplicada, mesmo tendo como características fundamentais o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, ela mantém um relacionamento próximo com a pesquisa básica (pura), pois, se enriquece com o desenvolvimento e depende das descobertas na pesquisa pura, para que possa desenvolver teorias práticas para aplicação imediata. A partir disso foi desenvolvido neste trabalho um referencial teórico que busca sustentar os temas apresentados nas entrevistas, tendo como pilares uma discussão com base em produções científicas, para que os dados surgidos nesta pesquisa possam ser aplicados no planejamento e organização dos eventos esportivos.

Para finalizar, em resumo este trabalho é classificado como uma abordagem qualitativa de características exploratória e de natureza aplicada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De uma maneira geral, a realização de uma pesquisa científica abrange um universo (população) de elementos tão numerosos que se torna praticamente impossível de usá-los no todo. Sendo assim, para realização de pesquisa, utiliza-se de forma frequente uma amostra, ou seja, trabalha-se com uma pequena parte dos elementos da população (GIL, 2008). Partindo desta definição, o universo desta pesquisa seria todos os organizadores de eventos esportivos do Brasil, neste caso, considerando empresas organizadoras, confederações/federações, órgãos públicos, entre outros. A amostra desta pesquisa foi decidida ser a de empresas privadas especializadas que trabalham com organização de eventos esportivos, ainda assim, este é um universo grande de empresas espalhadas em todo território nacional.

A determinação desta amostra se deu por conveniência do pesquisador, que, como destaca Gil (2008), trata-se de um tipo de amostragem com menor rigor estatístico, em que o pesquisador é o responsável por selecionar os elementos pelos quais possui algum acesso, desde que estes façam parte da população a ser pesquisada. Vale ressaltar que este tipo de amostra é aplicado geralmente em estudos qualitativos e exploratórios. Partindo desta definição e por se tratar de uma pesquisa qualitativa exploratória, como salientado no item anterior, o pesquisador fez essa opção de determinação da amostra no estudo, uma vez que ele tem facilidade de acesso a essas empresas, por, além de estar diretamente envolvido neste mercado, ele também é proprietário de uma empresa de organização de eventos.

Todavia, as premissas para definição da amostra eram que todos os entrevistados deveriam trabalhar com o planejamento dos eventos esportivos e que a amostra tivesse entrevistados de regiões e estados diferentes, o que ocorreu, tendo a presença de entrevistados do Nordeste, Sudeste e Sul do país, tendo os estados do Ceará, São Paulo e Rio Grande do Sul representados. Foram realizadas 8 entrevistas, sendo que 63% da amostra era do estado de São Paulo, 25% do estado do Ceará, e 12% do Rio Grande do Sul. Para finalizar, vale destacar que a amostra se deu ainda pela disponibilidade dos entrevistados em participar da pesquisa.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são instrumentos indispensáveis para a pesquisa, e se caracterizam por um grupo de operações, preceitos ou processos dos quais a ciência se serve para que possa, através de habilidade e de normas, atingir seus objetivos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2012; ZANELLA, 2009).

Outro ponto relevante é que as técnicas de coletas de dados são desmembradas em duas categorias, que são apresentadas assim: documentação indireta, na qual existe a inclusão da pesquisa documental e da pesquisa bibliográfica; e documentação direta, sendo que esta se subdivide em intensiva e extensiva (MARCONI; LAKATOS, 2012).

A documentação direta intensiva se caracteriza por possuir duas técnicas de coleta de dados. A primeira é a observação, que é uma técnica que busca ver ou ouvir determinados aspectos da realidade, mas não basta usar os sentidos, é importante também examinar os fatos e fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2012). Já a segunda técnica de documentação direta intensiva é a entrevista, que se caracteriza como um diálogo em que o pesquisador se coloca de frente ao entrevistado, e faz uma série de perguntas de forma metódica, que possibilitam que os dados necessários para a pesquisa sejam obtidos (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2012).

Ainda Gerhardt e Silveira (2009) destacam que na coleta de dados o importante não é só pegar informações que cuidem de atender os temas do trabalho, mas que, ao buscar essas informações, que seja de forma que possibilite a posterior aplicação de tratamento dos dados para que as hipóteses sejam testadas. Sendo assim, nesse trabalho, foram escolhidas duas ferramentas de técnica de coleta de dados para serem utilizadas. Primeiro, uma observação indireta através de um levantamento bibliográfico, e, depois, uma observação direta intensiva com a realização de entrevistas semiestruturadas com profundidade. As duas ferramentas estão descritas a seguir.

3.3.2 Roteiro das entrevistas.

A preparação de um roteiro para uma entrevista irá depender do tipo de entrevista que se pretende realizar, sendo ele definido como uma lista de questões que devem ser seguidas pelo entrevistador (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008).

O roteiro estruturado é definido por Gil (2008) por uma série de perguntas, que mantém a ordem e estrutura definida e invariável para todos os entrevistados. Este tipo de roteiro tem como benefício a rapidez, a não exigência de uma preparação exaustiva do pesquisador e a possibilidade de uma análise estatística das respostas, uma vez que o questionário aplicado é o mesmo para todos os entrevistados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008).

Partindo destes conceitos, o levantamento bibliográfico, detalhado no item anterior, serviu de referencial teórico que, além de fundamentar e sistematizar essa pesquisa, foi essencial na elaboração do primeiro roteiro estruturado apresentado na banca de qualificação; que foi melhorado a partir das recomendações realizadas pelos professores da banca. Após esses ajustes, a segunda versão do roteiro foi encaminhada para três juízes escolhidos especialmente devido aos seus conhecimentos e especialidades acadêmicas e de mercado.

O primeiro juiz é doutorando pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), com ênfase na área de gestão de projetos, e possui 14 anos de experiência no mercado de gerenciamento de projetos, atuando em projetos envolvendo PPPs em infraestrutura. Atuou ainda com projetos de implementação de fábricas e usinas (greenfields). Em paralelo, leciona gestão ágil e híbrida, lean e kanban em MBA e graduação.

A segunda juíza é mestre pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP), com ênfase na área de gestão esportiva, e possui 27 anos de experiência produzindo e lecionando na área de gestão, organização e planejamento de eventos esportivos.

A terceira e última juíza é mestre pela EEFE-USP, com ênfase na área de gestão do esporte, e possui 10 anos de experiência no mercado de gestão, organização e planejamento de eventos esportivos. Esses juízes contribuíram essencialmente na remodelação do roteiro estruturado.

O envio aos juízes é indicado por Belei et al. (2008), que descrevem que para montagem e ajuste do roteiro de entrevista é preciso considerar a experiência do pesquisador, a literatura sobre o tema de pesquisa, a análise de juízes e informações conseguidas no pré-teste. Seguindo ainda essa orientação, após o retorno e ajustes do roteiro estruturado a partir das observações dos juízes, foi realizado um pré-teste, em 24/03/2023, com duração de 47 minutos, com um profissional experiente do mercado de planejamento e organização de eventos esportivos, que atua há 20 anos nesse mercado. Assim, foi verificado que o roteiro ajustado pelos juízes estava adequado para ser utilizado, uma vez que mostrou que as questões estavam de fácil entendimento por parte do entrevistado, que apresentou respostas consistentes com o objeto de estudo da pesquisa.

3.2.3 Entrevistas

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que visa a obtenção de informações através de uma interação social, em uma conversa assimétrica, na qual o entrevistador busca conseguir dados a respeito do tema a ser investigado, através de questões elaboradas para que o entrevistador possa explorar os conhecimentos dos entrevistados a respeito do assunto abordado (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO; 2017; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008).

Para esta pesquisa, após a realização do pré-teste e seguindo ainda as orientações da banca de qualificação, optou-se por centralizar as entrevistas em apenas um grupo de profissionais, precisamente aqueles que trabalham em empresas especializadas na organização de eventos esportivos. Portanto, foram realizadas oito entrevistas com gestores responsáveis pelo planejamento e organização de eventos esportivos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 12 de abril de 2023 a 09 de maio de 2023, de forma remota, através do aplicativo do “Google Meet”, que possibilitou realizar entrevistas com pessoas de diversas cidades brasileiras. Ainda, permitiu que elas fossem gravadas, com o consentimento de cada um dos entrevistados. A média de tempo foi de 35 minutos, com interação direta entre o entrevistado e o pesquisador, e foram realizadas 8 entrevistas, e o encerramento nesse número de entrevistados se deu uma vez que foi verificado que as respostas passaram a ser muito parecidas e

que já não estavam acrescentando novos pontos de análise para atender os objetivos da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Quando se realiza uma pesquisa científica, depois de realizar a coleta de dados é necessário que eles sejam consolidados e decifrados. O processo de análise de dados pode ser definido como a classificação, ordenação, manipulação e sumarização dos dados, com o objetivo de traduzir os dados brutos em informações compreensíveis. Todavia, é necessário enfatizar que essa interpretação de dados não se dá de forma espontânea por parte do pesquisador. Faz-se necessário que ele busque conhecimentos, práticas e técnicas para que se dê essa análise dos dados, e a escolha do melhor método se dá principalmente pela natureza do objeto e dos objetivos da pesquisa (CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI; 2021; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008; ZANELLA, 2009).

Para análise dos dados deste estudo foi escolhido o método de análise de conteúdo para verificar ou não as correlações que as práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos têm com as práticas usualmente utilizadas no mercado de gestão de projetos, tendo como referência inicial o PMBOK do PMI. A análise de conteúdo foi escolhida como método de análise, pois, como explica Câmara (2013):

Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira. (CÂMARA, 2013, p. 182).

Vale ainda destacar, conforme afirmam Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), que a análise de conteúdo como método de pesquisa desempenha um papel relevante nas pesquisas qualitativas, uma vez que busca analisar com profundidade a questão da subjetividade, quando reconhece que não existe neutralidade por parte do pesquisador, objeto de pesquisa e contexto, não retirando a validade e o rigor científico do método.

A organização da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), se dá registrada em três partes cronológicas: a pré-análise; a análise do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Porém, como destacam Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), não existe uma demarcação exata entre o fim da coleta, o início da análise e a interpretação dos dados. A pré-análise é considerada uma fase de organização para a realização do processo de análise de conteúdo e tem três missões: a indicação dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1977; CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI; 2021).

Para realizar a indicação dos documentos, inicialmente é necessário que o pesquisador faça uma leitura e preparação de todos os materiais da pesquisa, a fim de decidir quais serão analisados por estarem de acordo com os objetivos da pesquisa (BARDIN, 1977; CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI; 2021). Partindo desse princípio, a fim de atender os requisitos para a escolha e preparação dos documentos para este trabalho, inicialmente foi realizada uma seleção dos textos relevantes encontrados através do levantamento bibliográfico realizado, e, após finalizadas as entrevistas, foi feita a transcrição das entrevistas, com a utilização inicialmente do software “Transkriptor”, nas transcrições dos vídeos gravados. Após essa etapa digital, o pesquisador analisou os arquivos das transcrições ao mesmo tempo em que assistia cada uma das entrevistas novamente para poder realizar as correções das informações geradas pelo software, o que facilitou realizar uma melhor seleção do que deveria ser tabulado.

Após o trabalho realizado de preparação do material na pré-análise, este foi encaminhado para a análise. O processo de análise do material é a etapa em que todo o material escolhido na fase anterior é transformado de dados brutos em informação, e, para isso, é necessário que esses dados sejam codificados e categorizados para que possam ser melhor analisados (CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI; 2021). Para facilitar a realização da análise do conteúdo das entrevistas, elas foram tabuladas e separadas em categorias, a priori, definidas semanticamente, o que, conforme explicam Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), são categorias temáticas que buscam agrupar o conteúdo em comum de acordo com seu tema específico. As categorias estabelecidas para análise do conteúdo das entrevistas estão apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorias iniciais / principais

	Categorias iniciais	Categorias principais
1	Estágio atual do mercado	Mercado de eventos esportivos
2	Aspectos positivos	
3	Aspectos a serem melhorados	
4	Erros mais comuns	Planejamento e organização dos eventos esportivos
5	Práticas fundamentais para o sucesso	
6	Documento de abertura	Práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos
7	Delimitação de escopo	
8	Desenvolvimento de cronograma	
9	Definição de orçamento	
10	Plano de qualidade	
11	Plano de comunicação	
12	Plano de riscos e oportunidades	
13	Plano de aquisição	
14	Gestão de mudanças e partes interessadas	
15	Registro de lições aprendidas	
16	Conhecimento em gestão de projetos	Conhecimento sobre gestão de projetos
17	Metodologias de gestão de projetos	
18	Uso de ferramenta de gestão de projetos	
19	Gestão de projetos auxilia no planejamento de eventos esportivos	

Fonte: o autor.

Com o conteúdo das entrevistas já categorizado, o pesquisador pode realizar a análise e interpretação dos resultados apresentados. Essa interpretação de resultado na pesquisa é o tratamento que se dá às informações geradas na pesquisa, para que elas possam ser confrontadas com as teorias existentes, para que seja possível gerar inferências e redigir resultados que sirvam inclusive de base para novas pesquisas, a partir dos conhecimentos gerados, com perspectivas novas e dimensões teóricas ou técnicas diferentes (BARDIN, 1977; CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI; 2021).

Sendo assim, é possível verificar esta última etapa de análise e interpretação dos resultados exposta de forma detalhada abaixo no capítulo 5 (Análise e discussão dos resultados) deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CATEGORIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A análise dos dados apresentados no Quadro 3 revela informações importantes sobre o perfil dos 8 entrevistados, que são profissionais que atuam no campo da Gestão e Organização de Eventos Esportivos. Aqui estão algumas observações e análises com base nos dados fornecidos:

- a) **Perfil Demográfico:** Gênero: a maioria, 88% dos entrevistados, é do gênero masculino, com apenas 12% sendo do gênero feminino, representando a baixa diversidade de gênero na amostra;
- b) **Idade:** a idade média dos entrevistados é de aproximadamente 46 anos, o que sugere que os profissionais da amostra possuem uma boa quantidade de experiência e podem estar em estágios mais avançados de suas carreiras;
- c) **Formação Acadêmica:** A formação acadêmica dos entrevistados é diversificada, com áreas como Administração, Educação Física, Comunicação Social e Economia e Marketing Esportivo. 88% dos entrevistados possuem algum nível de pós-graduação, e sendo que destes 50% possuem formação avançada relacionada ao Marketing Esportivo, como Marketing Esportivo, MBA em gestão e marketing esportivo;
- d) **Localização Geográfica:** A maioria dos entrevistados está localizada em São Paulo (três entrevistados) e Fortaleza (dois entrevistados), com outros em Ubatuba, Teotônio, e Santo André, mostrando que o pesquisador buscou uma dispersão geográfica dos profissionais na área de Gestão e Organização de Eventos Esportivos, para assim ter uma perspectiva mais ampla do mercado de eventos esportivos no Brasil;
- e) **Experiência Profissional:** Os entrevistados têm uma média de 18 anos de experiência de trabalho e 8 anos de tempo na empresa atual. Isso indica uma certa estabilidade e comprometimento dos entrevistados com suas organizações e com a atuação na área;

Quadro 3 – Categorização dos respondentes

Cod. Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Pós-graduação	LS/SS	Local	Tempo de trabalho	Tempo de empresa	Cargo	Trabalha com Plan Org. Evento	Área de atuação
E1	M	53	Administração	Marketing Esportivo	LS	São Paulo	25	7	Sócio-administrativo	Sim	Responsável pelo planejamento e organização
E2	M	51	Educação física	Marketing Esportivo	LS	São Paulo	25	10	Sócio-proprietário	Sim	Prestação de serviço para agências
E3	M	43	Administração	Marketing	LS	São Paulo	15	2	CEO	Sim	Pré-produção e planejamento
E4	M	43	Comunicação Social (Publicidade)	Mestrado Turismo	SS	Fortaleza	16	16	Sócio-fundador	Sim	Responsável pelo planejamento e organização
E5	M	37	Educação física	Treinamento desportivo	LS	Fortaleza	17	9	Sócio-proprietário	Sim	Consultoria e assessoria em projetos
E6	M	40	Economia e Marketing Esportivo	Não possui	Não possui	Ubatuba	20	7	Sócio-proprietário	Sim	Responsável pelo planejamento e organização
E7	M	53	Não possui	Não possui	Não possui	Teotônio	10	10	Sócio-proprietário	Sim	Responsável pelo planejamento e organização
E8	F	39	Educação física	MBA de gestão e marketing esportivo	LS	Santo André	20	6	Sócia-proprietária	Sim	Responsável pelo planejamento e organização

Fonte: o autor.

Legenda: M – Masculino; F – Feminino; LS – lato sensu; SS – stricto sensu

- f) **Cargos e Responsabilidades:** Os cargos variam de Sócio-Administrativo, Sócio-Proprietário, chefe-executivo (CEO) e Sócio-Fundador. Todos os entrevistados estão envolvidos no planejamento e organização de eventos, o que é consistente com a natureza da pesquisa;
- g) **Área de Atuação:** Os entrevistados têm diversas áreas de atuação, incluindo planejamento, organização de eventos, prestação de serviços para agências e consultoria em projetos. Isso mostra a variedade de funções que podem ser encontradas na amostra.

Com base nas informações levantadas, pode-se concluir que a concentração de profissionais em São Paulo sugere a importância dessa cidade como um centro de atividades relacionadas à Gestão e Organização de Eventos Esportivos.

4.1.1 Mercado de eventos esportivos

A seguir é apresentado o Quadro 4 com as respostas relacionadas com a primeira categoria definida para análise na pesquisa. Essa categoria tem como princípio apresentar como os entrevistados enxergam o atual estado do mercado de eventos esportivos no Brasil e/ou em suas regiões. Nessa categoria, foram definidas três categorias iniciais como base para o estudo: estágio atual do mercado de eventos esportivos; aspectos positivos do mercado de eventos esportivos; e aspectos a serem melhorados no mercado de eventos esportivos.

4.1.1.1 Estágio atual do mercado

A análise das respostas dos entrevistados, em relação ao estágio atual do mercado de eventos esportivos, revela várias perspectivas e tendências. A seguir, algumas informações relevantes identificadas.

Entrevistados E1, E2 e E4 destacam que o mercado de eventos esportivos no Brasil está em um estágio de amadurecimento, e, além disso, eles acreditam que houve uma formação significativa de profissionais e que o mercado está começando a perceber a importância de contar com bons profissionais para suas operações. Isso é atribuído principalmente à formação de profissionais durante os megaeventos ocorridos no Brasil recentemente, iniciados pelos Jogos Panamericanos e seguindo com a Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, que gerou uma base de talentos

qualificados. E3 e E4 destacam, ainda, que houve principalmente um aumento significativo de profissionais na área de gestão esportiva, o que fez com que a visão do esporte como um negócio se tornasse mais evidente, exigindo maior formação e expertise na área. Isso representa uma mudança significativa no setor, que anteriormente era visto como mais amador. Em contrapartida, para o E5, apesar da profissionalização, ele ainda vê um certo nível de amadorismo predominando na organização de eventos esportivos. Isso é especialmente evidente em eventos menores que não têm calendários predeterminados. Há um consenso de que essa questão precisa ser abordada e desenvolvida.

Já E7 observa uma mudança na organização de eventos, com um aumento na participação de empresas privadas em comparação com órgãos públicos. Isso é visto para ele como uma maneira de melhorar a qualidade e o profissionalismo na execução dos eventos.

O entrevistado E2 ressalta o legado positivo dos megaeventos em termos de capacitação, mas também em infraestrutura, como novas arenas, ginásios e locais de ponta para realização de eventos esportivos. No entanto, E2 aponta ainda que o mercado não conseguiu absorver todos os profissionais formados durante esses eventos, e que falta foco na manutenção dos legados de infraestrutura deixados. Já E6 destaca que a exceção é o mercado do futebol onde a presença de grandes organizadores e a manutenção dos estádios e arenas facilitam a operação dos jogos; já em outros esportes existem grandes oportunidades de crescimento no mercado, no entanto, o investimento ainda é considerado insuficiente para permitir um crescimento substancial. E1 menciona que profissionais brasileiros têm sido requisitados no mercado nacional e internacional, o que destaca a qualidade e expertise adquirida nos megaeventos, como a Copa do Mundo do Catar, onde mais de 500 brasileiros estavam trabalhando.

Para E8, a pandemia teve um impacto significativo no mercado de eventos esportivos, com uma interrupção temporária das atividades, mas está ocorrendo uma recuperação promissora. A retomada de eventos internacionais, mesmo que em menor escala, é vista com otimismo e como um sinal positivo para o mercado.

4.1.1.2 Aspectos positivos

A análise dos aspectos positivos do mercado de eventos esportivos com base nas declarações dos entrevistados revela várias tendências e um conjunto de percepções extraordinárias.

Os entrevistados E1 e E2 destacam a crescente compreensão da importância do planejamento e da gestão adequada na organização de eventos esportivos. Há ênfase na necessidade de seguir um processo correto, e isso é considerado uma grande vantagem em relação ao passado.

Já E3 reforça a ideia de que a gestão deve ser valorizada, com destaque para a preparação cuidadosa para garantir que o evento seja entregue conforme o planejado.

O entrevistado E2 identifica que o mercado de eventos esportivos passou a adotar uma visão mais ampla de negócios. Apesar dos desafios políticos que as entidades esportivas enfrentam, elas reconhecem a necessidade de uma mudança de mentalidade na gestão dos eventos, passando a contar com profissionais mais qualificados na organização.

Já para E4 existe uma maior preocupação em realizar ativações por parte dos organizadores, além da criação de espaços pensados para atender ao público presencial e on-line. Ele também enfatiza que a entrega da experiência do consumidor é importante, destacando que os eventos esportivos são uma forma de comunicação e solução comercial para patrocinadores, gerando um impacto econômico dos eventos esportivos e afirmando que eles afetam toda a cadeia produtiva, incluindo insumos, serviços agregados e produtos.

O entrevistado E5 menciona que o aumento da participação da iniciativa privada tem impulsionado uma demanda que exige maior profissionalismo dos organizadores e que resulta em eventos com melhor entrega e qualidade de retorno.

Quadro 4 – Análise do mercado de eventos esportivos

(continua)

Cod. Entrevistado	Estágio atual	Aspectos positivos	A ser melhorado
E1	<p>Em ponto de amadurecimento. Ocorreu a formação de muitos profissionais na sequência de grandes eventos que ocorreram no Brasil recentemente. "Eu acho que o mercado está entendendo como ele quer. A gente sabe que ainda tem um caminho muito grande, mas, eu acho que mais importante é que o mercado está vendo que ele precisa de bons profissionais para realizar todas as ações". O mercado quer aproveitar esses profissionais que foram formados e têm experiência dos Megaeventos, muitos profissionais excelentes. Esses profissionais estão sendo requisitados pelo mercado nacional e internacional. Na Copa do Mundo do Catar, tinham mais de 500 brasileiros trabalhando, ao lado dos russos, era o maior contingente de profissionais na copa."</p>	<p>O entendimento que planejamento é importante, que tudo tem uma forma correta de fazer e isso gera consequência. Não dá mais para realizar evento como se fazia no passado, essa é a maior vantagem.</p> <p>"As pessoas estão vendo que o planejamento para que as coisas aconteçam da forma que ela foi idealizada, ele tem que ser real".</p> <p>"Então eu acho que as pessoas estão vendo que a gestão, e quando a gente fala de gestão, quando eu falo de planejamento, que é uma ferramenta da gestão, a GESTÃO tem que ser valorizada. Tudo tem que estar preparado para ser entregue como foi pensado."</p>	<p>O mercado quer copiar muitas vezes o que sai lá no mercado externo, porém, sem o investimento necessário para isso.</p> <p>"Eu acho que o investimento aqui ainda é ao contrário. Primeiro você tem que provar que aquilo vai funcionar, para depois conseguir o investimento, a própria ação tem que se pagar. E não em pensar na frente, que eu vou fazer um investimento e vou ter um retorno, ali, pensado, planejado, que eu vou ter ali na frente".</p> <p>O mercado até está mudando aos poucos, já se vê patrocinadores menos focados em exposição de marca, e sim mais focados em ações junto ao público, lógico que essas ações também geram exposição.</p>
E2	<p>O desenvolvimento e captação de pessoas para o mercado de eventos, a partir principalmente da presença dos megaeventos que ocorreram, Pan-Americano, Copa das Confederações, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos. Além disso, o legado de instalações deixado foi muito bom, porém, o mercado não conseguiu absorver todos os profissionais formados nas operações dos eventos e faltam profissionais mais focados na manutenção dos legados.</p> <p>"Eu acho que o aspecto positivo foi realmente capacitar mais pessoas, mais pessoas que tiveram acesso a eventos, megas, eventos de grande porte, eventos de âmbito mundial. E, por outro lado, foi ver quem conseguia se estabelecer nesse mercado".</p>	<p>O mercado passou a ter uma visão maior de negócios. Apesar de que as entidades esportivas ainda têm dificuldades por causa de questões políticas, elas começaram a entender a necessidade de ter cada vez mais profissionais qualificados em seus quadros, sendo esse o maior avanço na área de gestão dos eventos esportivos.</p>	<p>O processo de planejamento é o principal aspecto a ser melhorado pelo mercado.</p>

Quadro 4 – Análise do mercado de eventos esportivos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Estágio atual	Aspectos positivos	A ser melhorado
E3	Melhorou em relação a processo e procedimentos, ainda é uma melhora pequena, mas já está menos amador o trabalho nos eventos. Além disto, existe uma falta de mais empresas trabalhando principalmente com a gestão de projetos esportivos ou eventos gerais, e mesmo no ambiente de produção cultural essa falta também é sentida.	Aumento da preocupação em realizar ativações por parte dos organizadores de eventos, criação de espaços pensados para melhor atender o público presente e o on-line também, Outro ponto é a melhora no mercado de games nos últimos anos, que está em um universo paralelo ao de eventos convencionais, principalmente no que se refere a marketing.	A responsabilidade dos organizadores de eventos em relação à cadeia de suprimentos dos eventos, onde vários organizadores acabam manchando a imagem do mercado de eventos esportivos, por não cumprirem com seus compromissos.
E4	Entende que o mercado hoje tem muita força no esporte, participação e no empreendedorismo esportivo, com um amento da profissionalização no mercado a partir dos megaeventos que ocorreram no Brasil. "Na parte da gestão é até como a gente vem até dos anos 2000/2010, fazendo muito de maneira incipiente, muito de maneira é, digamos, experimental. E hoje eu acho que tem uma profissionalização muito forte da parte da gestão esportiva. A visão do esporte como negócios. A gente, nos últimos 10, 15 anos, a gente vem percebendo o esporte como negócio, como uma oportunidade de dividendos, e isso que vem exigindo, principalmente, formação e transplantando aquela coisa do esporte apenas para resgatar vidas, tirar da violência. Mas o esporte como negócio, além do esporte como formação humana... Então acabou que o setor esportivo, ele virou um setor produtivo também."	A entrega da experiência para o consumidor é importante, pois, como uma forma de prestação de serviço, o evento esportivo se torna uma forma de comunicação e solução comercial para o investidor (Patrocinador). Além de impactar economicamente toda uma cadeia produtiva que gira em torno do evento, como insumos, serviços agregados, produtos e outros. "Então eu vejo a importância da gestão esportiva nessas 3 entregas. Você ter uma entrega profissional do produto, da experiência, você tem uma solução promocional, ou seja, o gestor, ele não está só organizando um evento, ele está te entregando uma solução promocional de ativação de marca e também a parte comercial, ou seja, ele é uma referência, trabalhar a gestão hoje é uma referência para potencializar o produto em si e ter outras oportunidades comerciais".	Melhorar a formação profissional continuada, com a criação de cursos de graduação, extensão e pós-graduação focados na gestão esportiva.

Quadro 4 – Análise do mercado de eventos esportivos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Estágio atual	Aspectos positivos	A ser melhorado
E5	Vê o mercado ainda com um certo amadorismo, com pequenas exceções, como no futebol e corridas de rua, que possuem calendários predeterminados em geral e alguns eventos de Widsurf e Kytesurf que são realizados no Ceará, realidade do entrevistado. "A maioria dos eventos ainda tem caráter realmente muito amador, desde a sua organização, planejamento, execução, entregas. É, eu acho que realmente é precisa ser desenvolvido melhor essa questão."	Aumento da participação da iniciativa privada nos eventos, que vem exigindo um maior profissionalismo por parte dos organizadores. Tendo um evento com uma melhor entrega e um retorno de qualidade.	Diminuir a dependência do apoio governamental no esporte e aumentar a participação da iniciativa privada.
E6	Entende que o mercado do futebol está consolidado com grandes organizadores e estádios e arenas que facilitam a operação, mas que em outros esportes ainda tem muita oportunidade de crescimento, porém o investimento ainda é pequeno, o que atrapalha o crescimento.	No mercado de corridas de ruas identifica-se a consolidação das empresas organizadoras que buscam fidelizar seus patrocinadores, inclusive criando clubes de vantagens para fidelizar também os praticantes.	Entende que falta um pouco de maior participação de apoio governamental, através da desburocratização das leis de incentivo, permitindo uma maior participação das empresas no segmento, principalmente empresas de médio porte.
E7	Maior presença de empresas privadas na organização dos eventos que antes eram realizados por órgãos públicos, o que traz para esses eventos uma melhor qualidade na execução, pois, tem um maior profissionalismo.	As amizades que o mercado traz e o reconhecimento do trabalho realizado, por parte de atletas, árbitros, clientes e público.	Uma melhora comportamental das pessoas, para que possam ter mais tolerância umas com as outras e uma melhor entrega dos eventos.

Quadro 4 – Análise do mercado de eventos esportivos

(conclusão)

Cod. Entrevistado	Estágio atual	Aspectos positivos	A ser melhorado
E8	Está sendo reconstruído de forma promissora, após uma parada devido à pandemia. "E aí o mercado desinchou e também estava vindo bem, porque a gente estava recebendo muitos eventos internacionais e aí isso deu uma estancada, mas eu estou vendo, já que existe uma reconstrução, porque nós estamos já recebendo eventos internacionais de menores portes, mas, já retomamos a receber, então eu vejo de uma forma promissora."	Uma grande capacidade de negociação, execução, entrega e solução de problemas. "Então a nossa capacidade de solução de problemas, a nossa capacidade de visualização de oportunidades, eu acho que isso nós temos muitos dispositivos, onde a gente falha é em planejamento. Se nós soubéssemos planejar como os americanos e entregar como brasileiros, nós seríamos de fato o top número 1 mundial em eventos esportivos."	Planejamento, execução de planejamento e gestão de risco, sendo esse o mais criminoso. "É criminoso, inclusive, esse é o nome, chega a ser criminoso porque eu já vi acontecer em incidentes completamente evitáveis, porque a pessoa quis dar de São Tomé, falou, não, não precisa disso. Oi, não precisa disso? Estava no planejamento, por que você não vai executar? Não, mas não precisa, é um gasto à toa. Aí vai lá e quase morre gente no evento, é isso!"

Fonte: o autor.

O E6 destaca que no mercado de corridas de rua as empresas organizadoras estão focadas em realizar a consolidação de relacionamentos com patrocinadores e fidelização dos praticantes por meio de clubes de vantagens.

Já E7 ressalta que para ele o ponto positivo são as amizades que o mercado de eventos esportivos promove, além do reconhecimento do trabalho realizado por atletas, árbitros, clientes e o público em geral.

Para E8, a capacidade de solucionar problemas, a capacidade de identificar oportunidades e a importância da execução e entrega eficientes são valorizadas no mercado de eventos esportivos, conforme destacado de sua fala. "Então, a nossa capacidade de solução de problemas, a nossa capacidade de visualização de oportunidades, eu acho que isso nós temos muitos dispositivos, onde a gente falha é em planejamento. Se nós soubéssemos planejar como os americanos e entregar como brasileiros, nós seríamos de fato o top número 1 mundial em eventos esportivos".

4.1.1.3 Aspectos a serem melhorados

Com base nos dados do Quadro 4, que contém as declarações dos entrevistados, é possível identificar vários aspectos a serem melhorados no mercado de eventos esportivos.

O planejamento é mencionado como um dos principais aspectos a serem melhorados no mercado de eventos esportivos, e esse aspecto é citado especialmente por E1, E2 e E8. E isso envolve a necessidade de um planejamento mais cuidadoso, com foco na previsão de riscos e na execução adequada do que foi planejado.

Para a entrevistada E8, a gestão de risco é destacada como "criminosa" em alguns casos, devido a incidentes evitáveis que ocorrem por não seguir o planejamento adequado. Isso ressalta a importância de garantir que o planejamento seja seguido de forma rigorosa para evitar situações de perigo.

O entrevistado E1 menciona ainda que já é observada uma mudança na abordagem dos patrocinadores, com menos foco na exposição de marca e mais ênfase em ações junto ao público. Isso indica a necessidade de alinhar os interesses dos patrocinadores com os objetivos dos eventos esportivos de forma mais eficaz.

Para o entrevistado E3, em relação à responsabilidade dos organizadores de eventos em relação à cadeia de suprimentos, E3 afirma que o não cumprimento dos compromissos por parte dos organizadores pode prejudicar a imagem do mercado de eventos esportivos. O que faz com que seja necessária uma maior responsabilidade e profissionalismo no setor.

O entrevistado E4 destaca a importância de melhorar a formação profissional no campo da gestão esportiva. Isso pode ser alcançado por meio da criação de cursos de graduação, extensão e pós-graduação voltados para o mercado de eventos esportivos. O que sugere que a qualidade da mão de obra no mercado precisa ser aprimorada para melhorar a qualidade dos eventos.

Existe uma dualidade entre os entrevistados E5 e E6 sobre a dependência do apoio governamental no esporte e a necessidade de aumentar a participação da iniciativa privada. Para E5, a dependência do apoio governamental deve ser diminuída, aumentando, assim, a participação da iniciativa privada. Já E6 acredita que o apoio governamental deve ser ampliado especialmente através de leis de incentivo, já que ele acredita ser necessária a desburocratização dessas leis de incentivo como forma de incentivar a participação de empresas, especialmente de médio porte, no segmento de eventos esportivos.

E7 acredita que é necessária uma melhora comportamental das pessoas envolvidas nos eventos, e isso inclui ter mais tolerância umas com as outras e entregar eventos de forma mais eficaz, o que pode contribuir para um ambiente mais harmonioso e bem-sucedido no mercado.

4.1.2 Análise de planejamento e organização dos eventos esportivos

Essa categoria tem como princípio apresentar, por meio das respostas que estão no Quadro 5, a visão dos entrevistados sobre quais os erros e as práticas de sucesso que ocorrem no planejamento e organização dos eventos esportivos. Ela foi subdividida em duas seções para a realização da análise do conteúdo. As seções são Erros mais comuns e Práticas fundamentais para o sucesso.

4.1.2.1 Erros mais comuns

Com base nas respostas apresentadas é possível identificar alguns dos possíveis erros mais comuns que ocorrem no planejamento e organização de eventos esportivos. A seguir, estão relacionados os pontos de destaque.

Um dos erros destacados pelos entrevistados que se apresenta no planejamento de um evento esportivo é o levantamento de custos inadequados, uma vez que, para eles, em especial para E1 e E3, não é dedicado nesse levantamento de custos um tempo suficiente para o real entendimento das despesas do evento, e, em muitos casos, os orçamentos de pesquisa de mercado são realizados de forma inadequada e superficiais, o que ocasiona um problema de precificação das quotas de patrocínios e, por consequência, prejuízo ao evento e diminuição de qualidade.

A falta de um planejamento adequado é o principal erro apresentado pelos entrevistados, citado por 63% dos entrevistados, com diversas características adicionais, como a falta de um cronograma estruturado, o excessivo uso de improvisações, um planejamento financeiro equivocado, planejamento comercial e de captação de recursos, dimensionamento correto do tamanho do evento de acordo com as necessidades do cliente e, por último e extremamente importante, a falta de uma sequência lógica na montagem do planejamento e organização dos eventos esportivos.

Outro erro importante apontado especialmente por E8 foi a falta de uma comunicação eficaz e assertiva no planejamento dos eventos, especialmente entre as equipes de trabalho. Isso faz com que seja necessária a presença de uma liderança capaz de visualizar a execução do evento, para, assim, direcionar o planejamento de maneira eficaz.

4.1.2.2 Práticas fundamentais para o sucesso

Analisando as respostas apresentadas no Quadro 5 sobre as práticas fundamentais para o sucesso do evento, destacam-se os seguintes pontos:

Para 50% dos entrevistados, as pessoas envolvidas são o principal fator de sucesso de um evento esportivo. O comprometimento e, em especial, a presença de profissionais qualificados e alinhados com os objetivos do projeto, exercendo as funções corretas, elevam em muito a chance de que o evento seja bem-sucedido.

Quadro 5 – Análise de planejamento e organização de eventos esportivos

(continua)

Cod. Entrevistado	Erros mais comuns	Práticas fundamentais para o sucesso
E1	O mais comum que é visto são orçamentos malfeitos. As pessoas estão fazendo orçamento sem pesquisa de mercado. "As pessoas acham que podem fazer um orçamento sem ir a campo, sem estar planejado, na verdade, não estar planejado ou estar planejado de uma forma muito superficial, acho que o que precisa ser melhorado é realmente fazer as coisas com profundidade. Planejar e dizer a verdade, não esconder os fatos, não esconder nada, porque no fim isso vai impactar no seu resultado."	"As boas práticas são sempre ter bons profissionais, trabalhar com a realidade, não esconder números. Saber que no final você vai ter um resultado maior ou menor, mas, dentro do que você está realmente planejando."
E2	A falta de planejamento e o uso excessivo das improvisações por parte dos gestores brasileiros. "Eu acho que em alguns aspectos a gente ainda precisa melhorar mais em planejamento do que estão lá. A gente vê lá, a gente faz, vai dar um jeito de dar certo, a gente precisa planejar melhor, a gente precisa ter um cronograma muito bem estruturado. A gente precisa trabalhar com o nosso calendário a favor."	As pessoas e a comunicação são os sucessos de qualquer evento. "Eu acredito demais que a entrega de um evento, ela se dá pelas pessoas. E considerando que são as pessoas, para mim, o outro aspecto é a comunicação. Então, se você tem pessoas capacitadas e você tem uma boa comunicação, porque as pessoas precisam entender o que estão fazendo, o que os outros estão fazendo, onde nós queremos chegar, então todo esse todo esse flow precisa estar muito bem-estabelecido."
E3	A precificação dos projetos e eventos. "Eu vejo muita gente me falar de produtos novos ou mesmo eventos novos. E quando eu pergunto, uma estimativa de custo, eu percebo que vêm coisas muito abaixo da realidade... As pessoas não dedicam tempo na precificação, em entender qual vai ser realmente o custo para conseguir. É valorar as cotas e conseguir ter um equilíbrio financeiro."	Gestão centralizada, porém, com decisões descentralizadas, dando autonomia aos colaboradores para buscarem soluções. Além disso, transparência com o mercado principalmente na aquisição de insumos e contratação de fornecedores. E, por último, a responsabilidade com o evento como um todo, principalmente com relação a licenças e seguro que devem ser adquiridos.

Quadro 5 – Análise de planejamento e organização de eventos esportivos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Erros mais comuns	Práticas fundamentais para o sucesso
E4	<p>A falta de planejamento, especialmente na parte promocional e captação de recursos.</p> <p>"Eu digo para os meus alunos, você não vai pedir apoio, você vai vender uma solução comercial e promocional. Então, o principal erro muitas vezes é o dimensionamento do projeto. Antes de saber o que que o mercado quer, o que que o mercado precisa, o que você está propondo? Um passeio ciclístico, uma corrida, uma determinada ação. Ele tem uma demanda comercial para que ele consiga financiar. Então eu acho que o principal erro, já que a gente fala que é um produto, é você saber se existe essa demanda para o mercado, seja ele público ou privado, seja ele gratuito, ou pago, então muitas vezes é propor um projeto que não existe uma demanda latente, porque fica muito mais difícil financiar."</p>	<p>Um tripé, financeiro, governança e promocional.</p> <p>"Primeiro financeira. Segundo administrativa, ou seja, você ter uma governança continuada permanente e só o terceiro ponto que eu vejo que é o lance da parte criativa promocional, que é para potencializar as experiências."</p>
E5	<p>A falta de planejamento, o que gera uma baixa previsibilidade do que pode ocorrer no evento. Um planejamento cronológico, financeiro e tecnológico ruim atrapalha toda a organização do evento, outro ponto negativo é o uso excessivo da improvisação.</p> <p>"[...] existe muito ainda aquela questão da adaptação no decorrer do evento. Então, você se adapta para resolver uma situação que você não conseguiu entregar, seja por uma questão de não teve recurso suficiente ou não teve mão de obra suficiente, por aí. Vai então aquela velha gambiarra que a gente muitas vezes é conhecido por executar. Você até leva os méritos por entregar um evento, por ter realmente se virado, vamos dizer assim, para entregar, mas, eu vejo isso realmente como um fator negativo, o evento poderia ser melhor planejado, melhor organizado, suprir melhor aquela necessidade de maneira mais coerente com a realidade."</p>	<p>As práticas de gestão, além de ter uma equipe alinhada com os objetivos planejados, sensibilizada por aquilo que precisa ser feito e o que se pretende fazer. Sendo assim, o principal recurso para o sucesso do evento é o humano, ter recurso financeiro ajuda, mas, o fator humano e a gestão são essenciais para uma boa execução do evento.</p>
E6	<p>Falta de planejamento, principalmente no dimensionamento do evento, sabendo limitar às vezes o tamanho para melhor atender os clientes.</p>	<p>É equalizar muito bem a proposta do evento com as necessidades dos clientes.</p>
E7	<p>Não conseguiu especificar erros comuns.</p>	<p>Transparência e realizar tudo o que foi acertado com o cliente, um maior profissionalismo e organização.</p>

Quadro 5 – Análise de planejamento e organização de eventos esportivos

(conclusão)

Cod. Entrevistado	Erros mais comuns	Práticas fundamentais para o sucesso
E8	<p>O grande erro é a falta de planejamento e quando tem o planejamento este não ser seguido, as etapas irem sendo atropeladas não seguindo as sequências lógicas definidas no planejamento. Outro problema é a comunicação entre as equipes, pois, o processo de realização de um evento é dividido em áreas e essas não se comunicam corretamente para que possam executar os serviços como devem ocorrer. "O correto é quem é que tem capacidade de visualizar a coisa acontecendo? Essa pessoa que tem que direcionar todo o planejamento, porque ela que sabe como é que vai ser lá no dia a dia e aí a pessoa do pré-planejamento precisa entender os pontos pra falar, OK, vou colocar isso em planilha. E aí, quando planilha, manda para a menina de planejamento e fala, diga isso para o nosso cliente, isso não acontece em nenhuma agência e é por isso que dá um monte de problema em evento."</p>	<p>Primeiro é ouvir quem entende de operação, depois ter uma cabeça de planejamento e por último trabalhar junto com a gestão de risco. "Primeiro, ouvir quem entende de operação. Esse é o primeiro plano de sucesso a partir de quem entende de operação. Tenha uma cabeça de planejamento que saiba colocar isso no papel e começa a organizar a partir daí, vendo todo mundo visualizando o evento acontecendo no final das contas. Porque aí trabalhando junto com uma gestão de riscos que é paralela, você consegue diminuir e otimizar recursos fenomenalmente."</p>

Fonte: o autor.

A gestão é outro fator citado por 38% dos entrevistados como um fator determinante para o sucesso do evento esportivo, apresentada por alguns pontos em especial, como a centralização da gestão, porém, com as decisões descentralizadas, ou seja, possibilitando aos colaboradores na ponta do processo terem autonomia para busca de soluções rápidas e eficientes para os desafios que se apresentam. Outro ponto importante na gestão é preparar um plano de gestão de respostas aos riscos, visando antecipar possíveis soluções aos problemas.

Ser transparente com os colaboradores, fornecedores e clientes é apontado por 25% dos entrevistados como fator relevante para o sucesso do evento. Jogar limpo com os parceiros, eles estarem alinhados com os objetivos do evento, cumprir com o que foi acordado com fornecedores e clientes é essencial para que o que foi planejado seja executado de forma transparente e eficaz.

A estabilidade financeira, seguida pela governança contínua e, por último, a promoção criativa para potencializar experiências, tudo isso ocorrendo de forma equilibrada é outro fator apresentado como determinante para o sucesso do evento.

Por último, destaca-se como fator de sucesso nos eventos esportivos a importância de ouvir os profissionais de operação para poder realizar um planejamento eficiente, buscando visualizar nessa montagem o evento acontecendo com um todo a fim de otimizar os recursos humanos e materiais de forma eficaz.

4.1.3 Práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos

Essa é a categoria que responde o principal objetivo de nosso estudo que é a correlação entre as práticas de planejamento e organização de eventos e as práticas de gestão de projetos segundo o PMBOK. A análise foi dividida em duas partes: uma objetiva e outra subjetiva, e as respostas estão plotadas nos Quadros 6 a 16, divididas em 10 seções: Documento de abertura; Delimitação de escopo; Definição de cronograma; Definição do orçamento; Plano de qualidade; Plano de comunicação; Plano de riscos e oportunidades; Plano de aquisição; Gestão de mudanças e partes interessadas; e Registro de lições aprendidas.

4.1.3.1 Documento de abertura

Com base nas respostas dos entrevistados, Quadro 6, foi identificado que todos disseram que trabalham com algum tipo de documento de abertura para iniciar o planejamento dos eventos esportivos, tendo diversas abordagens adotadas. Cada um deles apresentou uma perspectiva específica, Quadro 7, adaptando-se às necessidades e características de seus projetos. A seguir, os principais pontos apresentados.

E1 destaca a importância de documentar todas as etapas do projeto desde o início, independentemente do status do evento. O processo é iterativo, variando de acordo com a demanda do projeto.

Já para E2 o destaque aqui é o início da documentação já no "quick-off" com o cliente, incluindo ata de reunião inicial e registro de brainstorming. O documento inicial do evento é gerado com algumas definições, fornecendo uma base para o desenvolvimento do evento.

O entrevistado E3 cria um documento abrangente que cobre todas as fases do projeto, desde a descrição do evento até a estimativa de custos. O desafio é definir entidades parceiras e/ou atletas, e a estimativa de custo é baseada em experiências anteriores.

É mencionado por E4 o uso de um Canvas¹ para montagem de um plano de negócios antecipadamente. O objetivo é testar e validar antes de avançar para um projeto técnico e, posteriormente, para o evento.

E5 utiliza um briefing inicial para organizar ideias quando há a concepção de atividades novas. Esse documento breve levanta os principais pontos, como local, tempo, recursos e público-alvo.

Para E6, todos os eventos começam a partir de um conceito, e um documento de apresentação do projeto é gerado com objetivos e proposta de entrega já definidos.

¹ Canvas: "O Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta visual eficiente de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios e projetos novos e existentes em um formato acessível" (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2024)

Quadro 6 – Uso de práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos

Cod. Entrevistado	Documento de Abertura	Escopo	Cronograma	Orçamento	Qualidade	Comunicação	Riscos e oportunidades	Aquisição	Mudança / Partes interessadas	Lições Aprendidas
E1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
E2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
E3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
E4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
E5	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
E6	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
E7	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E8	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: o autor.

Quadro 7 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Documento de Abertura)

Cod. Entrevistado	Documento de Abertura
E1	Sempre coloca tudo no papel. "A gente tem muito mais prospects do que eventos realizados, então a gente sempre põe tudo no papel e começa a desenhar e vai até onde projeto demanda. Tem projeto que fica faltando só o ok final, tem projeto que morre logo na segunda conversa. Mas a gente tem tudo no papel para até servir como referência."
E2	Já gera documento desde o quick-off com o cliente, como ata de reunião inicial, registro inclusive de brainstorming. A partir daí gera o documento inicial do evento já com algumas definições, quando, onde e como é o evento. "Eu começo um evento por esse documento, estabelecer quais são os fatos do evento, mesmo que eles não estejam 100% já definidos. Mas é um norte que eu considero muito importante para a gente poder e já estar dividindo para as pessoas estarem também na mesma página nesse processo de desenvolvimento do evento."
E3	Cria um documento que traduz todas as fases do projeto, como a descrição do que é o evento, criação de logomarca, comunicação do evento e estimativa básica de custo do evento, a dificuldade é definir as entidades parceiras e/ou atletas. "Eu costumo fazer uma redação de tudo o que que é necessário para o evento. E aí depois eu passo para a parte de estimativa de custo do evento. E aí eu começo a projetar todas as coisas que vão ser necessárias no evento. E fazer uma estimativa, ou seja, eu não vou no mercado fazer cotação, eu faço só uma estimativa baseada em experiências anteriores. Aí quando eu chego nesse estágio do processo, eu já consigo decidir se ele vai ser viável ou não."
E4	Utiliza um canvas para montar um plano de negócio antecipadamente, onde testa e valida antes de realizar um projeto técnico, a partir daí que passa para o evento.
E5	Faz um briefing inicial e registra em um fichamento apresentando todas as possibilidades de realização do evento, local, tempo, recursos, público-alvo. "Quando a gente imagina alguma atividade nova, a gente organiza essas ideias, sistematiza isso num briefing mesmo, um documento breve onde levanta os principais pontos ali. O que seria o objeto principal, que seria uma possibilidade de local, tempo, recursos, que é que precisaria, abrangência e público-alvo."
E6	Todos os eventos partem de um conceito, sempre com os objetivos e proposta de entrega já definidos. É gerado um documento de apresentação do projeto com esses dados.
E7	Realiza uma proposta do evento para apresentar como deve ocorrer o evento, principalmente porque trabalho com prefeituras do interior e isso é necessário para atender os chamamentos de organização de eventos.
E8	Cria um sumário geral do evento com um viés operacional onde começa definir tudo o que precisa para o evento. "Esse documento é um 'briefing' do evento, só que já com um viés mais operacional, tentando entender quais os tipos de fornecimento que nós vamos precisar. Tentando entender de uma maneira bem geral quais áreas funcionais precisarão trabalhar para esse evento. Esse é o meu primeiro documento perfeito. Cria um Panorama geral de que áreas trabalharão nesse evento. E aí eu começo a gerar demanda por área... Então assim eu começo a criar panoramas por áreas, aí eu gerei todas as áreas. Eu faço meu primeiro orçamento, que é um orçamento geral, já pensando em quantas pessoas por área. Qual é a demanda, faço a visita técnica para entender onde alocar todo mundo, que tipo de estrutura que eu vou precisar, quem são os fornecedores que eu vou precisar contratar, se é um local onde eu tenho um manual para ler, tipo um hotel, eu tenho um manual, eu já pego esse manual e já equilíbrio com a minha demanda. Mas, basicamente, eu separo todas as áreas e crio meu briefing, meu summary report, já tentando entender onde eu tenho que atacar."

Fonte: o autor.

A criação de uma proposta do evento é realizada por E7, para apresentar como o evento deve ocorrer, especialmente ao lidar com prefeituras do interior e atender chamamentos de organização de eventos.

Já E8 cria um sumário geral do evento com um viés operacional, começando a definir tudo que é necessário para o evento. Esse documento serve como um "briefing" mais operacional, entendendo as áreas funcionais e gerando demandas por área.

4.1.3.2 Delimitação de escopo

A partir das entrevistas e análise do Quadro 6 verifica-se que todos os entrevistados declararam realizar a delimitação de escopo, e, novamente, assim como na seção anterior, analisando as respostas do Quadro 8, verifica-se que diversas abordagens e práticas são utilizadas e apresentadas pelos respondentes. Apesar das variações apresentadas, todos destacam que uma definição de escopo clara facilita o planejamento e a organização dos eventos esportivos. A seguir, os pontos-chave destacados pelos entrevistados.

E1 menciona a variação na abordagem inicial, destacando a flexibilidade em lidar com ideias propostas pelo cliente ou desenvolvidas internamente. Já E2 enfatiza a importância de definir eventos em áreas funcionais desde o início, buscando uma abordagem racional e desdobrando responsabilidades.

Outro ponto que E1 destaca é a ênfase no controle de custos em oposição ao controle de resultados, considerando a compra como um ponto estratégico. E4 parte da pergunta básica sobre o que é necessário, destacando a importância de estruturar toda a jornada para entregar a experiência desejada no dia do evento.

E3 menciona a delimitação do escopo na fase de produção do evento, após a fase de estimativa, incorporando detalhes como o número de pessoas necessárias, remuneração e tempo de trabalho. E8 cria um plano operacional dividido entre áreas operacionais e não operacionais, delineando as necessidades de cada área.

E5 destaca a importância de envolver a equipe e parte do público-alvo na definição do escopo, considerando suas principais necessidades. Já E6 possui uma planilha inicial de definições de escopo, moldando os eventos de acordo com o que está registrado nessa planilha.

E7 indica que a delimitação do escopo normalmente já vem definida no chamamento do órgão público, sendo organizada em uma planilha.

Quadro 8 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Escopo)

Cod. Entrevistado	Escopo
E1	<p>"Depende muito de como evento chega. Às vezes a gente tem uma ideia e vai propor para o cliente, às vezes o cliente já chega com a ideia pronta e a gente adapta ela para realização do evento".</p> <p>Depende de cada cenário e cada evento.</p> <p>A partir da ideia é criada uma planilha com todas as necessidades do evento para servir de base para o orçamento.</p> <p>"Eu acho que o maior segredo aí, a gente nunca controla resultado. A gente sempre controla custo. O segredo está sempre na compra."</p>
E2	<p>Procura racionalmente já definir os eventos em áreas funcionais, mesmo que inicialmente seja somente em duas, que é a competição e não competição.</p> <p>"Então você já tem uma pessoa operacional e você tem uma pessoa totalmente dedicada à competição e depois você vai desdobrando em outras áreas funcionais."</p> <p>"É desumano você ter que pensar em um todo. Então, se você é o todo, que você tenha 2 pessoas pensando com você nessas 2 áreas distintas, e aí depois você vai criando os coordenadores, assistentes por área ou sequer um responsável para você conseguir ir desenvolvendo e estruturando o evento."</p>
E3	<p>É feito só na fase de produção do evento, depois que realiza a parte orçamentária do evento.</p> <p>"Porque aí é assim. Depois que ele sai da parte de estimativa, ele vai para a parte orçamentária. Aí nisso a gente coloca isso. Quantas pessoas em cada área, a remuneração dessas pessoas, o tempo de trabalho com essas pessoas vão ter que ter no projeto. Aí é no segundo estágio, depois que ele já se tornou na nossa concepção aqui, viável e aí que a gente define essas camadas."</p>
E4	<p>Realiza um documento que descreve toda a necessidade do evento.</p> <p>"Sempre parto da pergunta básica, o que que é preciso... Então eu parto de trás pra frente, o que eu preciso toda essa jornada de estrutura de material humano, de insumos, para que eu entregue naquele dia aquela experiência específica. Então tem essa jornada com todos os seus pilares, comunicação, estrutura de apoio, material de apoio e entrega de kits."</p>
E5	<p>A delimitação do escopo se dá em conjunto com a equipe e com contribuição de parte do público-alvo que irá apresentar suas principais necessidades que buscam ser atendidas pela equipe de planejamento do evento.</p>
E6	<p>Já possui uma planilha com algumas definições de escopo e vai moldando os eventos de acordo com o que está registrado nesta planilha.</p>
E7	<p>Normalmente já vem definido no chamamento do órgão público, e procura colocar em uma planilha os pontos para se organizar.</p>
E8	<p>Cria um plano operacional para áreas operacionais e demandas baseadas nas funções para áreas não operacionais, onde delimita tudo que precisa de cada área operacional e não operacional.</p>

Fonte: o autor.

E2 destaca ainda a importância de não sobrecarregar uma pessoa com a responsabilidade de pensar em todo o evento, sugerindo distribuição de tarefas para áreas distintas.

4.1.3.3 Definição de cronograma

Nessa categoria, após analisar a Quadro 6, verifica-se que todos os entrevistados revelam que fazem um cronograma no planejamento e organização dos eventos esportivos. No Quadro 9, por sua vez, destacam-se alguns pontos-chave relacionados à importância, flexibilidade e detalhamento na elaboração dos cronogramas. A seguir, alguns deles que foram apresentados pelos entrevistados.

Quadro 9 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Cronograma)

Cod. Entrevistado	Cronograma
E1	<p>Sempre tem que ter um cronograma prévio e, mesmo assim, às vezes as coisas saem do controle, podem ocorrer coisas inesperadas que podem interferir nele, porém é necessário ter um cronograma para acompanhar. De preferência você deve buscar ter alguma margem no seu cronograma para essas eventualidades.</p> <p>As estimativas de prazo são controladas por Excel, e você precisa estar sempre em contato com os fornecedores para assegurar os prazos de entrega, incluindo na formulação dos prazos possíveis de entrega.</p> <p>"Não adianta que minha experiência diz que isso dá para fazer em uma semana, mas, aí você acha seu fornecedor que tem o melhor preço, ele vai te falar que em uma semana ele não entrega, que vai entregar em 10 dias. Se você não conversou com ele antes seu cronograma já está furado, então você precisa estar sempre em contato com seus fornecedores, prestadores de serviços, se tem disponibilidade, se está tudo certo, a agenda dos locais onde será executado o evento, para conseguir realizar."</p>
E2	<p>É necessário ter sempre um cronograma, mesmo que este não seja definitivo. Importante definir datas para início do trabalho no evento, até o pós-evento para apresentação dos resultados para os clientes.</p> <p>"A gente precisa ter um do começo do evento até o pós-venda e isso sempre com uma flexibilidade que à medida que o evento vai chegando e vai tomando forma, essa flexibilidade também vai diminuindo. Mas, no momento de estruturação de conceituação do evento, eu preciso, eu acho superimportante porque entra mais uma vez naquele aspecto de comunicação de todo mundo estar vendo o todo. Todos estão entendendo como a gente vai estar desenvolvendo e vai evoluir esse projeto."</p>
E3	<p>Cronograma macro definido em etapas, começando pela concepção, planejamento, comercialização, pré-produção, produção e pós-produção. O detalhado é realizado pelos responsáveis de cada etapa.</p>
E4	<p>Sim desde o início estabelece um cronograma de marcos do evento, estabelecendo os seguintes pontos: concepção; maturação; estruturação; lançamento; produção executiva; pós-venda; e prestação de serviço</p>
E5	<p>Sempre definido em três etapas: pré-evento, evento e pós-evento, sempre estabelecendo em cada uma das etapas, fases com dependência ou não, para que ocorra um maior controle do que deve ser executado e no tempo correto.</p>
E6	<p>Estabelece uma linha do tempo com os marcos de planejamento, produção, evento e pós-produção.</p>
E7	<p>O cronograma é elaborado com antecedência assim que é contratado pelo órgão público.</p>
E8	<p>Gera 4 cronogramas para o evento separados em: pré-evento, montagem, ações gerais e o dia-dia do evento (<i>daily running sheets</i>)</p>

Fonte: o autor.

Todos os entrevistados concordam sobre a importância de ter um cronograma para o planejamento de eventos esportivos. Destaca-se a necessidade de um cronograma prévio, mesmo que sujeito a ajustes, para orientar as atividades desde a concepção até o pós-evento.

Há uma ênfase na necessidade de flexibilidade no cronograma para lidar com imprevistos e ajustes durante o desenvolvimento do evento. A flexibilidade diminui à medida que o evento se aproxima, mas a fase inicial requer maior adaptabilidade.

Destaca-se a importância da comunicação constante com fornecedores para alinhar prazos e evitar atrasos. A falta de comunicação prévia com fornecedores pode comprometer o cronograma, destacando a importância da coordenação com todos os envolvidos.

Existem diferentes abordagens para a definição de etapas no cronograma, como concepção, planejamento, comercialização, pré-produção, produção e pós-produção. Alguns preferem dividir o cronograma em fases, tais como pré-evento, evento e pós-evento, proporcionando maior controle sobre as atividades.

A responsabilidade pelo detalhamento do cronograma é atribuída aos responsáveis por cada etapa do evento. Alguns eventos utilizam marcos específicos, como concepção, maturação, estruturação, lançamento, produção executiva, pós-venda e prestação de serviço, para definir as fases do evento.

A criação do cronograma é uma prática antecipada, realizada desde o início do contrato com o órgão público. Alguns eventos geram múltiplos cronogramas segmentados por diferentes fases, como pré-evento, montagem, ações gerais e o dia a dia do evento.

4.1.3.4 Definição do orçamento

Essa é mais uma das categorias em que, como apresentado no quadro 6, todos os entrevistados relatam que realizam um orçamento para o planejamento e organização dos eventos esportivos. Isso demonstra a necessidade de um controle financeiro detalhado, com auxílio de softwares, contando com flexibilidade e adaptação às circunstâncias devido às características diversas dos eventos esportivos. Abaixo, conforme Quadro 10, estão listadas algumas das tendências e práticas utilizadas:

Quadro 10 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Orçamento)

Cod. Entrevistado	Orçamento
E1	"Nós somos uma empresa pequena, para cada evento é feita uma planilha, a gente vai controlando e a gente tem uma forma de trabalhar, até a remuneração entre os sócios é por evento, não pela empresa, porque a gente não tem custos fixos." Tudo é controlado por planilhas no Excel. Até foi buscado um software para melhorar esse controle e diminuir o trabalho físico, porque trabalhar com Excel demanda muito tempo, mas, com a pandemia os eventos diminuíram bastante o que fez parar com essa ideia, agora com a retomada pode ser que busquem novamente o software.
E2	Já na fase inicial de planejamento, é necessário ter pelo menos a indicação de valores dos maiores gastos, como o custos com as estruturas para montagem do evento, premiação, hospedagem, transporte e pessoal operacional, por exemplo. Esses custos principais servem para referência para definição da continuidade ou não do evento, com o andamento do projeto o detalhamento do orçamento vai sendo realizado. Vale destacar que para ter os valores, você tem que sempre pesquisar no mercado, mesmo que sejam com parceiros costumeiros, nunca deve-se se utilizar de números antigos ou fictícios.
E3	O orçamento é realizado nas áreas de produção, que é dividida em duas grandes áreas, produção de evento e produção de conteúdo, e os responsáveis dessas áreas que ficam encarregados de realizar o detalhamento do orçamento, onde o entrevistado na condição de CEO da empresa só entra na negociação dos grandes valores do orçamento, nos demais dá autonomia para os responsáveis das áreas. O orçamento é cadastrado em um sistema.
E4	Junto com o cronograma vai uma linha paralela, o cronograma físico financeiro, onde cada etapa tem sua exigência, desde o planejamento até prestação de contas, onde é estabelecido um orçamento detalhado por segmento, material de insumo material humano, estrutura de apoio, material promocional, serviços de apoio, alimentação, publicidade, documentação, material de expediente, necessidade de aluguel de imóvel etc.
E5	Registra o orçamento em planilhas, onde busca controlar os custos do evento com base na previsão orçamentária, realizando os ajustes necessários, para inclusive, após o evento, poder prestar contas dos gastos realizados no evento.
E6	Estabelece um custo do evento e registra em uma planilha, utiliza da experiência para estabelecer o custo médio dos eventos.
E7	Cria o orçamento baseado na planilha criada a partir das informações informadas pelo órgão público.
E8	A partir da planilha inicial definida lá no "briefing" onde foi estabelecida uma visão geral, começa a desmembrar em partes mais detalhadas para entender a necessidade, para assim ter a planilha completa que irá ser utilizada para o levantamento dos custos, junto aos fornecedores com quem já trabalha normalmente.

Fonte: o autor.

E1 destaca a utilização de planilhas do Excel para controlar todos os aspectos financeiros dos eventos, inclusive a remuneração dos sócios, que é feita por evento, não pela empresa. Já E5 menciona o registro do orçamento em planilhas para controlar os custos do evento com base na previsão orçamentária, realizando ajustes conforme necessário.

E1 também aborda a busca por um software para melhorar o controle financeiro, mas a implementação foi interrompida devido à redução dos eventos

durante a pandemia. E3 menciona o cadastro do orçamento em um sistema, indicando uma abordagem mais tecnológica na gestão financeira.

E2 destaca a importância de indicar valores dos maiores gastos logo na fase inicial de planejamento, como referência para a continuidade ou não do evento.

E3 revela uma abordagem em que a responsabilidade pelo detalhamento do orçamento é dividida entre áreas específicas, com o CEO da empresa intervindo apenas em negociações de grandes valores.

E4 introduz a ideia de um cronograma físico-financeiro, estabelecendo etapas desde o planejamento até a prestação de contas, com um orçamento detalhado por segmento.

E2 destaca também a importância de pesquisar constantemente os valores de mercado, mesmo com parceiros costumeiros, para evitar o uso de números antigos ou fictícios.

E6 menciona a utilização da experiência para estabelecer o custo médio dos eventos, indicando uma abordagem mais prática na definição do orçamento.

E7 cria o orçamento com base em uma planilha gerada a partir de informações fornecidas pelo órgão público, mostrando a influência externa na definição dos custos.

E8 inicia com uma planilha geral no briefing, desmembrando-a em partes mais detalhadas para compreender as necessidades específicas e obter a planilha completa para o levantamento dos custos.

4.1.3.5 Plano de qualidade

Analisando o Quadro 6, verifica-se que 88% dos entrevistados preparam um plano de qualidade no planejamento e organização de eventos esportivos. Já a análise das respostas destes 88%, no Quadro 11, revela diferentes abordagens e estratégias adotadas pelos respondentes, conforme apresentação abaixo:

Para E1 deve ocorrer uma ênfase na qualidade da entrega e na satisfação do cliente. Realização de reuniões pós-venda para entender as experiências dos clientes durante o evento. Reconhecimento de que alguns negócios são perdidos devido a questões de preço, apesar de uma entrega de qualidade.

Quadro 11 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Qualidade)

Cod. Entrevistado	Qualidade
E1	<p>"Nós, os três sócios, somos muito chatos, vamos dizer assim, com a qualidade da nossa entrega."</p> <p>A ferramenta utilizada é a realização de uma reunião pós-venda, para conversar com o cliente e entender o que aconteceu durante o evento, alguns clientes são mais fáceis, outros são mais difíceis de lidar. Sendo uma determinação o cliente ficar satisfeito com a entrega. Muitas vezes negócios são perdidos exclusivamente por causa de preço, mesmo tendo uma entrega melhor.</p>
E2	<p>Essa análise de qualidade é trabalhada com o cliente, a partir dos objetivos e as necessidades do cliente é feita uma análise de atingir essas metas e após o evento a verificação se foram alcançadas.</p> <p>"Isso cada vez mais é construído a quatro mãos. Quais são os objetivos da cidade? E do patrocinador principal e da TV. Quais são os objetivos que a gente precisa atingir nesse evento?"</p>
E3	<p>Faz de forma não formal, mas, tem alguns pontos que busca informações com imprensa, influenciadores, atletas e público (espectadores). Outro ponto é verificar nas redes sociais dos eventos o que é comentado, que serve de referência de melhora para uma próxima edição.</p>
E4	<p>Cria mecanismos de avaliação em cada etapa do projeto, que facilitam uma possível necessidade de mudança no planejamento e/ou de direcionamento do projeto.</p> <p>"Hoje, em toda a entrega de projeto, a gente tem as redes sociais e a parte tecnológica, ajudou muita gente conseguir ver em loco. A gente já tem os dados ali decupados, de satisfação, de estrutura, de percepção. A partir de 2015, nós começamos a ter uma pesquisa sobre a percepção do evento, porque uma coisa é você avaliar a estrutura, valor, mas como as pessoas percebem a imagem do evento. Então, hoje a gente tem uma avaliação, também subjetiva, do que aquilo causou nas pessoas."</p>
E5	<p>São definidos desde o início do planejamento as metas e resultados esperados no evento e como serão avaliados para identificar se foram atingidos. São utilizadas ferramentas tecnológicas para essa identificação, tais como questionários eletrônicos, avaliação de engajamento das redes sociais e grupos de WhatsApp.</p>
E6	<p>Não faz normalmente essa avaliação e nem planeja, essa validação depende de recurso e do tamanho do cliente.</p>
E7	<p>Procura ao final das competições organizar um evento de encerramento dela, onde aproveita para pesquisar com os participantes e representantes dos órgãos públicos a opinião sobre o evento e o que pode ser melhorado.</p>
E8	<p>No plano operacional já estabelece pelo menos um indicador qualitativo e um quantitativo para que possa analisar se as entregas seguiram dentro do padrão estabelecido. Além disso, faz também pesquisa com fornecedores para entender o que eles sentiram em relação ao evento. Todos os indicadores são aprovados e trabalhados em conjunto com o cliente.</p> <p>Ao final, faz um relatório de avaliação com as indicações dos indicadores para ser entregue ao cliente.</p> <p>"Porque, afinal de contas, se eu amo uma gestão de risco, eu também amo um indicador, né? Isso também vai no plano operacional, então, para todas as minhas etapas eu estabeleço alguns números. Eu gosto bastante de número, porque número é fato e fato a gente não discute, mas eu também coloco tempo, eu coloco qualidade e eu coloco algumas outras pesquisas é, inclusive pesquisas operacionais também com setores de serviço, eu sou a louca que cria pesquisa pro meu fornecedor responder. Entendeu? Porque eu também quero saber o que o meu fornecedor, que é um cara experiente em eventos, achou do meu evento? Então eu estabeleço algumas diretrizes para cada área. Eu coloco lá, no mínimo, no mínimo um indicador qualitativo e o indicador quantitativo."</p>

Fonte: o autor.

Já E2 trabalha em colaboração com o cliente na definição de objetivos e necessidades. Avaliação pós-evento para verificar se as metas foram alcançadas. Envolvimento de diversos stakeholders, como a cidade, patrocinadores principais e a TV.

E3 destaca uma abordagem não formal, busca informações com imprensa, influenciadores, atletas e espectadores. Utilização de redes sociais para coletar feedback e insights para melhorias futuras.

Para E4 é importante a criação de mecanismos de avaliação em cada etapa do projeto. Uso de redes sociais e tecnologia para monitorar a satisfação, estrutura e percepção. Introdução de pesquisa de percepção do evento desde 2015.

Já E5 busca realizar um estabelecimento prévio de metas e resultados esperados. A partir da utilização de ferramentas tecnológicas, como questionários eletrônicos e análise de engajamento nas redes sociais, para avaliação.

E7 prefere a realização de evento de encerramento após competições para coletar opiniões de participantes e representantes dos órgãos públicos.

Para E8 deve-se estabelecer indicadores qualitativos e quantitativos no plano operacional, além, é claro, de uma coleta de feedback junto aos fornecedores. Ainda, conta com a elaboração de um relatório de avaliação com indicações dos indicadores para entrega ao cliente.

4.1.3.6 Plano de comunicação

A análise do Quadro 6 revela que 88% dos respondentes dizem que fazem um plano de comunicação no planejamento e organização dos eventos esportivos. A análise do Quadro 12, por sua vez, com as respostas dadas pelos entrevistados, identifica uma variedade de abordagens e estratégias adotadas.

Segundo E2, a comunicação é adaptada de acordo com o tamanho do evento. Utilização de diferentes meios de comunicação durante as fases de planejamento e execução, como e-mail, WhatsApp e reuniões rápidas.

Quadro 12 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos
(Comunicação)

(continua)

Cod. Entrevistado	Comunicação
E1	<p>Não realiza plano de comunicação, porque, não se consideram uma agência de marketing, mas sim uma agência de produção.</p> <p>"Nós nunca fomos uma agência de marketing propriamente dita, a gente é mais uma agência de produção, então, nós nunca fizemos um evento que nós tivéssemos que comunicar."</p>
E2	<p>A comunicação é definida de acordo com o tamanho do evento, mas é essencial entender a forma dessa comunicação acontecer, durante o planejamento ser utilizado e-mail, por exemplo, mas, na fase de execução o uso de WhatsApp ou reuniões rápidas são mais efetivos.</p>
E3	<p>Faz um documento que divide com uma agência especializada em comunicação, esse documento demonstra as fases de comunicação do evento no pré, durante e pós- evento, e em alguns projetos ocorre uma recorrência da comunicação entre uma edição ou outra. Outros pontos a serem apresentados é o que comunicar para o público.</p> <p>"Eu entendo que que as agências de comunicação elas têm é enfoque nisso, mais esperteza para entregar uma comunicação linear dentro de uma identidade visual padrão. Então, às vezes que a gente tentou fazer isso internamente, a gente não conseguiu o mesmo resultado do que terceirizando para uma agência."</p>
E4	<p>Gera um plano de comunicação seguindo o cronograma estabelecido, desde a concepção até o pós-evento. Divide o plano de comunicação em quatro pontos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Posicionamento – 2 - Geração de expectativa 3 – Comercialização 4 – Informação <p>"Eu sempre divido em 4 pontos. O primeiro é o posicionamento. Eu aviso ao meu público consumidor que ele vai acontecer. O segundo eu gero a expectativa, ou seja, eu fico amarrando a ele, criando aquela vontade para que ele, naquela determinada data, aquele período, ele tem esse compromisso. O terceiro é a parte da comercialização é quando eu posicionei, então é um apelo de venda em todos os canais, mídias sociais, assessoria de imprensa, ativação de marca. O quarto ponto é a parte da informação, quando já tem a venda, eu começo a informar, para dizer horários de dias onde compro ingresso, o que que usa e o durante é a parte de comunicação, de ativação, que é aí onde os patrocinadores ele têm contato direto com o público. E a gente finaliza numa prestação de contas também promocional. Os vídeos pós-venda, os números, os dados para poder, a pessoa vê o ciclo completo."</p>
E5	<p>É realizado um plano de comunicação completo em eventos de grande porte, nos menores é feito algo mais básico. Porém, o plano de comunicação é baseado em mídia e visual.</p>
E6	<p>Preparação da comunicação é estabelecida sempre com um ano de antecedência, para ter um resultado mais assertivo e conseguir assegurar datas no calendário de cada modalidade.</p>
E7	<p>Normalmente utiliza as redes sociais para realizar as comunicações dos eventos.</p>

Quadro 12 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Comunicação)

Cod. Entrevistado	Comunicação (conclusão)
E8	<p>Prepara a comunicação no mínimo em três etapas: a comunicação com o público, a interna e com o cliente.</p> <p>"Às vezes criam-se mais comunicações, mas minimamente usa essas três. Certo, a com o cliente é um plano. Porque vai na estratégia de marketing, vai na estratégia de produto. Às vezes vai na estratégia, é isso, é estratégia. Comunicação interna é parte daquelas minhas ações de demanda. Lembra que eu fiz todo o jogo? Esqueminha de demanda, lá tem comunicação interna e aí a comunicação com o cliente também. Então, dentro do meu cronograma eu já tenho preestabelecido quantas reuniões eu vou ter com o cliente até o fim do evento. E eu tenho estabelecido também a pauta para cada reunião. Isso quando eu monto o cronograma aqui eu já sei as minhas demandas por área, eu já digo para o cliente, por quê? Porque eu já estudei, o tempo menos, então eu vi o evento acontecendo e eu estabeleci o tempo menos... Então eu vou começar a calcular esse tempo menos para todas as áreas para eu entender. Eu já conheço meus fornecedores, eu já entendo como funciona. Eu sei quanto tempo todo mundo me demora para criar 1 orçamento válido. O tempo de negociação, tempo de pagamento, tempo de entrega, e aí isso aí vai balizar o meu cronograma, dentro do cronograma esse é meu plano operacional. Ele é um documento vivo... Isso tudo está dentro do plano operacional, inclusive para o cliente ver o que nós estamos comunicando pra equipe e pra todo mundo, a mesma informação. Eu sou extremamente transparente, eu sujo a mão de todo mundo."</p>

Fonte: o autor.

E3 realiza a elaboração de um documento de comunicação compartilhado com uma agência especializada. Reconhecimento da expertise das agências de comunicação na entrega de uma comunicação linear e consistente.

Já E4 divide o plano de comunicação em quatro pontos: posicionamento, geração de expectativa, comercialização e informação. Abordagem abrangente desde a concepção até o pós-evento.

E5 busca realizar planos de comunicação mais completos em eventos de grande porte, enquanto os eventos menores recebem abordagem mais básica. Foco na mídia e na identidade visual na construção do plano.

E6 enfatiza que a comunicação é iniciada com um ano de antecedência para assegurar datas no calendário e obter resultados mais assertivos.

Já E7 busca a utilização regular das redes sociais para realizar as comunicações relacionadas aos eventos.

Por fim, E8 realiza a preparação da comunicação dividida em três etapas: com o público, interna e com o cliente. Utiliza uma estratégia transparente com o estabelecimento de reuniões pré-planejadas e pautas definidas.

4.1.3.7 Plano de riscos e oportunidades

Nesta categoria, analisando-se o Quadro 6, identifica-se que 88% dos entrevistados dizem realizar uma análise e um plano de respostas a possíveis riscos e oportunidades. Através das respostas apresentadas no Quadro 13, é possível observar as diferentes abordagens utilizadas pelos respondentes para o trabalho com riscos e oportunidades no planejamento e organização dos eventos esportivos, conforme demonstrado abaixo:

E1 destaca a importância de estar atento ao cenário de eventos esportivos para aproveitar oportunidades que surgem. Destaca a busca por soluções inovadoras. Já em relação aos riscos, ele enfatiza a importância de monitorar os riscos para evitar desastres. Não fornece detalhes sobre como os riscos são formalmente documentados.

Já E2 destaca a busca contínua por oportunidades de melhoria e inovação no evento. Quanto aos riscos, ele não possui um documento formal de análise, mas está constantemente monitorando os riscos.

E4 procura destacar que realiza a análise de riscos desde o planejamento para reduzir possíveis impactos negativos e aumentar a velocidade de resposta aos problemas.

E5 foca na análise de riscos baseada em experiências anteriores para mitigar riscos imprevisíveis, especialmente relacionados às emoções nos eventos esportivos.

E6 realiza a análise de risco considerando o nível de periculosidade de cada modalidade e evento.

E7 procura antecipar riscos na elaboração dos regulamentos das competições.

A utilização de uma abordagem estruturada é o ideal para E8, buscando trabalhar com o cliente uma análise SWOT adaptada para identificação de riscos e oportunidades. Ainda, realiza estudos em cada área para identificar riscos, criando planos de contingência centralizados e discutindo com um produtor executivo para resposta operacional.

Quadro 13 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Riscos e Oportunidades)

Cod. Entrevistado	Riscos e Oportunidades
E1	<p>Oportunidades: Acredita que um dos grandes diferenciais da FOP é estar atento em tudo que está acontecendo no mundo dos eventos esportivos, o que proporciona muitas ideias para usar quando aparecem oportunidades, o que pode gerar inclusive propriedades de venda para os eventos. "A gente sempre fala que não pode entregar o mínimo, a gente tem que entregar o máximo. Às vezes o cliente não quer por custo, por achar que não vale a pena e tal, mas, a gente está sempre pensando em soluções." Riscos: A gente está sempre atento aos riscos, pois, quem não monitora risco está sujeito ao desastre.</p>
E2	<p>Oportunidades: está sempre de olho em oportunidades, identificando possibilidades de melhorar o evento, diminuir custos, aumentar o uso útil das arenas com eventos secundários que podem gerar inclusive ações sociais ou de sustentabilidade e novos espaços para os clientes. Riscos: Não gera um documento de análise e respostas aos riscos, mas, está sempre monitorando os riscos.</p>
E3	<p>Entende que podem ocorrer várias formas de risco no evento, como material, rota, percurso, acidente, fica atento a eles, mas não realiza formalmente um plano de prevenção e/ou resposta rápida.</p>
E4	<p>Desde o planejamento busca diminuir os possíveis riscos para aumentar a velocidade de resposta aos problemas. "Para a gente, quando a gente perde tempo resolvendo o problema, deixa de ganhar dinheiro e deixa de entregar uma experiência melhor. Então a gente faz essa análise de risco."</p>
E5	<p>Trabalha o plano de risco especialmente baseado em experiências anteriores de outros eventos, cujo principal objetivo é mitigar os riscos. Entende que como os eventos esportivos envolvem emoções, o que pode ocasionar outros tipos de riscos imprevisíveis de reações de público e atletas. "A gente que trabalha com esporte e aí é um diferencial dos outros eventos que eu costumo dizer você tem o fator imprevisibilidade não somente nos resultados, de quem vai ganhar, quem vai perder, quem vai ser o campeão, quem não vai ser e por aí vai. Você tem um fator imprevisibilidade também nos acontecimentos, porque você mexe com a emoção. E aí quando você mexe com a emoção, a gente sabe é uma raiva muito excessiva, vai, até uma alegria muito excessiva, e, enfim, isso pode desencadear algumas situações que são danosas até para o evento, seja do público espectador, seja do atleta, seja quem está competindo, seja do familiar, enfim, o que quer que seja, então é o exercício de mitigar riscos o tempo inteiro". Com relação a oportunidades, estão mais relacionadas à visibilidade do evento e alguns 'insights' captados pela equipe de marketing e comunicação, que são aproveitados no evento.</p>
E6	<p>A análise de risco é feita de acordo com o nível de periculosidade de cada modalidade e cada evento. "Então para cada evento, você já tem uma demanda que você sabe que você tem que atender de risco."</p>
E7	<p>Procura prever os riscos na elaboração dos regulamentos das competições.</p>
E8	<p>Trabalha junto com o cliente em uma análise de SWOT adaptada para identificação de riscos e oportunidades no evento. Outro ponto que faz é um estudo com cada área para identificar os riscos e criar planos de contingências para cada risco apontado, estando essa parte centralizada em um produtor executivo que tem que ter acesso a todas as áreas para discutir esses planos de contingências, e é quem tem a capacidade de dar uma resposta operacional para todos.</p>

Fonte: o autor.

4.1.3.8 Plano de aquisições

Na categoria de elaboração de um plano de aquisições, a partir da análise do Quadro 6, verifica-se que somente 50% dos respondentes dizem realizar; os outros 50% dos entrevistados que falam que elaboram um plano de aquisição utilizam diferentes estratégias, conforme a seguir.

Quadro 14 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Aquisição)

Cod. Entrevistado	Aquisição
E1	Nunca tiveram a necessidade de contratar muitas pessoas ou muitos materiais, por isso, não realizam plano de aquisições.
E2	Não realiza um plano de aquisição, mas, tem como prática analisar as necessidades de recursos humanos e materiais e trabalha com concorrência entre os fornecedores. "A gente precisa estabelecer quais são as necessidades, tanto de recursos humanos quanto de outros. As contratações de fornecedores ou de materiais é um processo que a gente conhece muito bem, que é o de concorrência."
E3	Se programa para realizar as contratações de materiais, serviços e recursos humanos, de acordo com o calendário de eventos, a fim de ampliar a capacidade de compra e diminuir os custos.
E4	Desde a concepção e em cada etapa as aquisições são analisadas, as necessidades de materiais e equipes
E5	É realizado em conjunto com o cronograma e o orçamento do evento, onde já demonstra quando e quanto será realizada a aquisição e/ou contratação. Não é realizado um plano específico, porém, existe um controle de como devem ocorrer as aquisições e contratações.
E6	Entende que é importante fazer o plano, mas, não o realiza, pois, busca realizar os eventos com uma estrutura própria. Caso saia de sua região, contrata a parte mais pesada da estrutura e leva o restante do que tem internalizado.
E7	Não realiza um plano de aquisição.
E8	Para contratação de fornecedor com certeza. Já com pessoal somente se tiver 100% de produção do evento, aí nessa caso abre uma área funcional de RH, para atender as demandas de pessoal. "Tudo depende, porque assim, para contratação de fornecedor. Óbvio que sim. Inclusive eu tenho ficha de fornecedor, eu tenho cadastro, eu faço todo o processo bem bonitinho. Já para pessoas, depende para quem eu estou trabalhando. Então, assim, se eu sou a dona do evento, eu faço, ou melhor, eu abro uma área de RH como se fosse um RH mesmo. Assim eu pego uma pessoinha a cuidar de pessoas... Eu coloco pra todo mundo uma organização de <i>workforce</i> , então isso é uma área dentro daquela minha área de demandas, das áreas funcionais que trabalham para o meu evento, uma delas é o <i>workforce</i> ."

Fonte: o autor.

Os entrevistados E3 e E5 se programam para realizar contratações de materiais, serviços e recursos humanos de acordo com o calendário de eventos. Eles buscam ampliar a capacidade de compra e diminuir custos, integrando o plano com o cronograma e orçamento do evento.

Já E4 e E5 destacam a importância de entender as necessidades de recursos humanos e materiais, mesmo que não tenham um plano formal. Essa compreensão é utilizada para tomar decisões e realizar aquisições de forma eficiente.

E8 destaca a importância do plano de aquisições para a contratação de fornecedores, enquanto, para o pessoal, a decisão depende do envolvimento total na produção do evento. O participante E8 destaca ainda uma abordagem diferenciada para a contratação de pessoal, a depender se a produção do evento é 100% interna, nesse caso, abre uma área funcional de Recursos Humanos.

4.1.3.9 Gestão de mudança e partes interessadas

Essa categoria apresenta duas análises de controle que é a gestão de mudanças durante o planejamento e a organização de eventos, assim como o cuidado de entender e buscar atender as necessidades das diversas partes interessadas no evento. Na análise inicial do Quadro 6, identificou-se que 88% dos entrevistados trabalham neste quesito, e, após uma análise do Quadro 15, verificam-se as abordagens utilizadas, como segue abaixo.

E1 destaca a qualidade do gestor brasileiro em lidar com mudanças, reconhecendo a inevitabilidade de imprevistos em eventos esportivos. Há uma ênfase na importância de cuidado ao lidar com pedidos de mudança, especialmente aqueles que podem impactar o conceito do evento e seus resultados.

E2 destaca a preferência por trazer a gestão e partes interessadas para próximo do evento, visando facilitar a comunicação e responder rapidamente a mudanças. E3 ressalta a importância de manter várias fontes de informação durante os eventos para garantir a veracidade e efetividade da comunicação.

E4 menciona a complexidade acrescida na administração de mudanças após a pandemia, com a transição para o trabalho remoto. No entanto, destaca a retomada de rotinas de reuniões e uma descentralização de decisões. A administração das partes interessadas permanece centralizada, especialmente atendendo às necessidades dos patrocinadores.

E5 enfatiza o gerenciamento centrado nas entregas, reconhecendo diferentes "clientes" dentro do evento, cada um com necessidades específicas. Destaca a importância de atenção mesmo para aspectos nos bastidores, que podem não ser visíveis para o público em geral.

Quadro 15 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Mudança / Partes interessadas)

Cod. Entrevistado	Mudança / Partes interessadas
E1	<p>"Eu acho que essa talvez seja a maior qualidade do gestor brasileiro, ele sabe que vai mudar, a gente parte do princípio de que no evento, como o próprio nome diz, aí eventualidades vão acontecer."</p> <p>A grande diferença do gestor brasileiro em comparação para os gringos é que a gente sabe que as coisas vão mudar. Só deve-se ter cuidado com os pedidos de mudança que mudam o conceito do que se está sendo proposto no evento e que pode impactar o resultado. O importante é realizar a mudança rápido, mas esta tem que estar baseada em alguma coisa, informação ou evento muito forte.</p>
E2	<p>Tanto para gestão de mudanças quanto de partes interessadas, prefere trazer a gestão e todos os envolvidos para próximo do evento, o que pode parecer inicialmente dar mais trabalho, mas, isso é compensado pela facilidade e velocidade de respostas às mudanças e na comunicação onde todos ficam cientes do que está ocorrendo no evento, evitando surpresas de última hora.</p>
E3	<p>Trabalha a gestão de mudança e das partes interessadas, deixando sempre três possíveis fontes de informação nos eventos, a fim de que todos envolvidos saibam que se a informação não saiu de uma destas fontes, elas devem ser consultadas para verificar a veracidade e o que fazer com a informação recebida.</p>
E4	<p>Até antes da pandemia era mais fácil administrar as mudanças, pois, o contato presencial era mais comum, tinham reuniões, com a equipe, toda segunda para definir as demandas da semana, na quarta é feita a validação e na sexta a finalização. Após a pandemia com muito trabalho remoto inicialmente essa administração de mudanças ficou mais complexa, porém, hoje em dia essa rotina de reuniões foi retomada e há uma descentralização das decisões, onde os coordenadores têm a liberdade de tomar as decisões dentro do que foi planejado. Quanto às partes interessadas, a administração ainda está centralizada, mas, busca atender as necessidades especialmente dos patrocinadores.</p>
E5	<p>O gerenciamento de mudanças e partes interessadas é focado nas entregas que devem ser feitas de acordo com a parte interessada, que para o entrevistado ele chama de cliente.</p> <p>"Então esse gerenciamento é muito importante. Sabendo que você tem clientes diferentes dentro do evento, onde você tem que fazer entregas muito diferentes para eles. A preocupação, ela é geral, uma qualidade de evento, mas muitas vezes é uma entrega, está muito no bastidor, ali do processo, nem vai aparecer muitas vezes para o público em geral, para a mídia, para a cobertura, e por aí vai. Mas não quer dizer que seja menos importante. Quer dizer que você realmente tem que ter uma atenção também com aquele tipo de cliente."</p>
E6	<p>Procura trabalhar com as partes interessadas, em particular os patrocinadores como parceiros, ajudando-se mutuamente para atingir os resultados propostos, com uma gestão transparente e com trocas constantes de informações.</p>
E7	<p>Não realiza um tratamento de mudanças e partes interessadas.</p>
E8	<p>Já mantém todas as partes interessadas envolvidas no evento desde a criação inicial do plano operacional e procura identificar dentro destas partes interessadas parceiros que podem contribuir com o operacional do evento. Todas as informações são documentadas para que todos possam ter acesso a elas.</p> <p>"É o que eu sempre prezo. Eu faço o documento para que tenha informação registrada de absolutamente tudo o que vai ser atuado no evento e isso é bem-visto por todo mundo, porque a pior coisa do mundo é, não tem informação. Aí quando todo mundo começa a se sentir desprovido de informação. Ele começa a berrar e eu não posso ter gente berrando na minha orelha se não, eu não penso minha operação e aí começa toda cagada."</p>

Fonte: o autor.

E6 aborda a abordagem de trabalhar com partes interessadas, especialmente patrocinadores, como parceiros mútuos, com trocas constantes de informações e uma gestão transparente.

E8 destaca a prática de manter todas as partes interessadas envolvidas desde a criação inicial do plano operacional. O documento é criado e compartilhado para garantir que todos tenham acesso às informações necessárias.

4.1.3.10 Registro de lições aprendidas

O registro de lições aprendidas é a última seção da Categoria de Práticas de Gestão e Planejamento Baseadas no PMBoK, e, numa análise do Quadro 6, identifica-se que 88% dos entrevistados realizam um registro de lições aprendidas. Existem algumas abordagens que são utilizadas pelos respondentes que foram verificadas a partir da análise do Quadro 16, e que estão apresentadas abaixo.

E1 utiliza um arquivo pessoal para armazenar lições aprendidas. Destaca a importância de revisar essas informações periodicamente antes dos eventos para evitar surpresas. Menciona a exclusão de certas tarefas para outro colaborador.

E2 propõe a criação de um documento dinâmico acessível a todos os envolvidos no evento. Destaca a colaboração de profissionais-chave para identificar pontos altos e áreas a serem melhoradas. Enfatiza a utilidade do documento para futuras edições do evento.

Já E3 opta por um método analógico, usando um caderno de anotações pessoal (moleskine). Anota pensamentos e observações durante o evento e destaca a revisão dessas anotações para o planejamento futuro.

E4 adota a prática de contratar um consultor externo para analisar o evento. Utiliza os resultados do relatório do consultor para corrigir problemas nos próximos eventos.

E5 destaca a essencialidade do registro documental das lições aprendidas para evitar a perda de informações. Enfatiza a utilidade dessas lições para a realização de futuros eventos e/ou edições do mesmo evento, visando a entrega de excelência.

E7 busca identificar problemas e novas situações em competições para aprimorar os regulamentos de futuras competições organizadas.

Quadro 16 – Detalhe das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos (Lições Aprendidas)

Cod. Entrevistado	Lições Aprendidas
E1	<p>"Faço, eu faço eu tenho um arquivo meu aqui com várias que o Daniel não pode fazer mais".</p> <p>Antes dos eventos busca olhar o arquivo de lições aprendidas, para evitar surpresas, revisando essas informações periodicamente.</p>
E2	<p>Realiza um documento dinâmico e que todos os envolvidos no evento têm acesso para preenchê-lo e usar como auxiliar na gestão dos eventos.</p> <p>"Então os principais profissionais, eles me passam e quais foram os pontos altos, isso aqui foi demais. E quais foram os pontos que precisam ser melhorados. Eu acho que isso se a gente for fazer um evento igual ou uma segunda edição, a gente começa por esse documento. É muito legal você começar por ele, às vezes são detalhes coisas que realmente não vão mais acontecer, mas, é realmente para a gente não cometer os mesmos erros."</p>
E3	<p>Usa um caderno de anotações onde costuma anotar tudo o que ocorre e consultá-lo para possível solução de algo que já ocorreu parecido e também consulta as informações contidas neste caderno para ajudar a realizar o planejamento de novos eventos.</p> <p>"Eu tenho um moleskine que anda comigo aqui que sempre que passa um negócio na minha cabeça eu anoto. E aí, no final do evento eu costumo deixar isso tudo numa página só desse caderno. E aí, no próximo planejamento eu já incluo essas linhas de atenção."</p>
E4	<p>Utiliza um consultor externo para analisar o evento e pega o resultado do relatório desse consultor, especialmente em relação aos problemas para corrigi-los nos próximos eventos.</p>
E5	<p>É essencial realizar o registro documental das lições aprendidas para que a informação não seja perdida e que possa ser utilizada na realização de outros eventos e/ou outras edições do mesmo evento, para que assim possibilite uma entrega de excelência.</p>
E6	<p>Não realiza esse registro.</p>
E7	<p>Busca identificar especialmente os problemas e novas situações ocorridas em uma competição, para complementar os itens no regulamento de novas competições que organiza.</p>
E8	<p>Sempre realiza e consulta o registro de lições aprendidas. E sempre apresenta essas lições aprendidas no relatório de avaliação do evento que é encaminhado para os clientes e fornecedores.</p> <p>"Sempre e vou te falar, é o que mais tem. Por mais perfeito que saia o evento, por menor que ele seja, eu tenho o registro de lições aprendidas. Invariavelmente, vai e vai dentro do meu relatório de avaliação. Se o relatório de avaliação vai para quem não deveria ver isso. Que isso é uma avaliação de outra empresa. Eu divido os interesses, mas sempre no meu relatório de avaliação."</p>

Fonte: o autor.

Finalmente, E8 realiza regularmente o registro de lições aprendidas. Destaca a inclusão dessas lições no relatório de avaliação do evento, que é compartilhado com clientes e fornecedores. Divide os interesses, mas mantém as lições aprendidas no relatório interno.

4.1.4 Conhecimentos sobre gestão de projetos

Essa última categoria das entrevistas foi criada para analisar o conhecimento dos entrevistados em relação às técnicas de gestão de projetos, além de verificar a importância e os benefícios que eles entendem que a gestão de projetos pode trazer para o planejamento e organização dos eventos esportivos. Essa categoria busca mostrar quais outros métodos e práticas de gestão de projetos são utilizados no planejamento de eventos esportivos, que é um dos objetivos secundários da pesquisa. Essa categoria foi dividida em quatro seções de análise: Conhecimento em Gestão de Projetos; Metodologia de Gestão de Projetos; Uso de Ferramentas de Gestão de Projetos; e A Gestão de Projetos Auxiliando o Planejamento dos Eventos Esportivos. Além disso, uma seção complementar aberta aos entrevistados, para que eles pudessem acrescentar alguma informação que acreditem ser relevante para a pesquisa (Quadro 17).

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(continua)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acrescentar algo
E1	Nunca estudou gestão de projetos, mas, pretende realizar estudos na área.	Já ouviu falar de Scrum, realizou alguns treinamentos básicos liberados pela FIFA no LinkedIn.	Nunca usou ferramentas de gestão de projetos. "Muito empírico. Não vou dizer que já usei um ferramenta dessa, é óbvio que tudo que faço faz parte de uma gestão de projetos. É muito no feeling, nada muito teórico o que tenho utilizado."	Certeza que auxilia. "A gente não pode ser empírico, tem que ser profissional, tenho total certeza de que isso vai diminuir a quantidade enorme de erros que são cometidos." Acredita que mesmo nos megaeventos falta uma gestão clara de projetos, principalmente no que tange a gestão dos recursos humanos estarem integrados totalmente no evento.	Não dá para falar de evento, de projeto, sem falar de gente. Ninguém consegue fazer evento esportivo home office, até porque o trabalho no evento é levar as pessoas para ele. Ter um foco na gestão das pessoas é essencial.
E2	Sim	Já trabalhou com SCRUM, mas, utiliza os modelos que os clientes trabalham.	Já usou algumas ferramentas, sempre dependendo do que os clientes utilizavam, se adaptando ao que os clientes pediam.	Não tem dúvida que auxilia, mas, sente falta de profissionais para aplicar esses conhecimentos na área de eventos, o que dificulta a utilização destes conhecimentos, principalmente em eventos temporários.	Identifica a necessidade de ter os conhecimentos de gestão de projetos ensinados nos cursos de Educação Física e em cursos sobre eventos em geral, além de formação de empreendedorismo em todas as carreiras.

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acréscimo algo
E3	Sim	Já tentou usar um framework de gestão de projetos, porém, identificou que se tratava de algo burocrático e que tomava muito tempo, inclusive de outras ações necessárias para realização do evento, por isso abandonou o uso, porém, está disposto a implementar uma ferramenta que contribua para a gestão do evento. Não lembrou o nome do framework que tentou implementar.	Já usou.	Acha que tudo que vier para contribuir na gestão do evento é benéfico. Vale salientar que entende que as ferramentas devem ser de fácil implementação, e utilização. "O uso te poupa muito tempo, numa segunda edição, te poupa muita informação, numa segunda edição, ele uniformiza as entregas, o que é importante para o evento. Mas eu entendo que, na concepção, essas ferramentas, elas precisam ser pensadas do ponto de vista de velocidade das informações. Não só eu vejo assim muito trabalho de dados, um trabalho muito apurado no que diz respeito a depurar dados, todos os dados, porque na hora de inserir esses dados para dentro do sistema, eu vejo um pouco de falta de praticidade na hora de colocar essas informações."	Abordagem sobre o planejamento de cotas de patrocínio, uma gestão e definição melhor das cotas no mercado de evento.

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acréscimo algo
E4	<p>Sim, buscou a partir de 2027 conhecimento de gestão de projetos e governança para melhorar sua operação. "Não adianta só criar produtos, botar na prateleira se eu não entender dessa governança, dessa gestão, porque você sabe que a cada ano tem uma exigência maior. Você sabe que a cada ano os custos mudam, então é se eu não tivesse esse trabalho de conseguir processos de entender de logística, de entender, de relacionamento, de gestão de pessoas, eu poderia continuar ganhando dinheiro, mas ia chegar um momento que um concorrente meu ia me atropelar nisso e também a inovação não é propor coisas novas, mas fazer o que o que já faz de uma maneira diferente, mais barato."</p>	<p>Conhece algumas metodologia, mas, usa o canvas por se tratar de uma ferramenta bem visual e de fácil operação.</p>	<p>Não utilizou.</p>	<p>Ela é fundamental. "Você pode fazer sem, pode, você pode não errar. Ter grandes lucros, pode... Você pode potencializar, você pode diversificar, você pode ter uma tranquilidade maior usando o planejamento e a gestão, porque não é fazer de qualquer forma é um dos principais aprendizados que a gente tem em trabalhar a ferramenta, em trabalhar gestão é você entregar a mesma coisa com um esforço até emocional menor. Você curtir o evento porque trabalhar com o evento, aí você tem que aproveitar o evento também."</p>	<p>Acredita que o capital criativo, a inovação, o uso de temáticas são diferenciais que favorecem a experiência no evento, o que poderá trazer um maior retorno para marcas e aumentar o lucro.</p>

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acrescentar algo
E5	Sim, Conhecimento prático e cursos na área.	Conhece Scrum.	Já utilizou Scrum, mas, se utiliza de ferramentas próprias de gestão. “É, mas a gente tem muito uma forma, digamos, própria de gestão, levantando esses que a gente conversou sobre esse diálogo todo, recursos financeiros, materiais e tudo, análise de risco, cronogramas e etc., que eu acho que eles é que alimentam muito dessas Fontes, dessas ferramentas tecnológicas e/ou ferramentas realmente de gestão de projetos.”	Acredita que pode auxiliar, identifica que é bastante utilizado até empiricamente, mas, acredita que a forma que melhor deve ser utilizada seria adaptar os métodos e não usar como está previamente estabelecido nos frameworks, até por causa das imprevisibilidades que ocorrem em um evento esportivo.	Não teve nada a acrescentar à conversa, acrescentou que a conversa foi bem rica em relação às informações.
E6	Sim, em sua formação teve a disciplina de gestão de projetos e busca aplicar na gestão de eventos que é a área que atua.	Não definiu uma metodologia, mas, entende que as metodologias de gestão existentes possuem limitações para serem aplicadas como definidas na gestão dos eventos, então, procura adaptá-las para sua aplicação.	Usa na parte do planejamento do evento, para gerar os documentos de gestão, na parte teórica do evento, na parte prática, ou seja, na execução do evento já não utiliza mais dessas ferramentas.	Com certeza ajuda, pois, entende que a gestão de projetos e o planejamento andam juntos. Além disso, ainda vê que a gestão pode trabalhar como uma auditoria externa para fazer um levantamento de diagnóstico, pré-evento e pós-evento para inclusive nortear o planejamento a seguir.	Nada a acrescentar, mas, entende que se trata de uma área muito ampla esse estudo de gestão de projetos nos eventos esportivos.

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(continuação)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acréscimo algo
E7	Não	Não conhece nenhuma metodologia ou framework.	Confundiu a prática de gestão de projetos com a montagem de projetos incentivados e patrocinados por órgãos públicos.	Acredita que o conhecimento em gestão de projeto com certeza pode auxiliar no trabalho, inclusive para facilitar a contratação em futuras concorrências.	Nada a acrescentar para a pesquisa.
E8	Sim	Conhece e tem formação de metodologias do PMI, SCRUM e outras metodologias de empresas orgânicas. "Eu trabalho com PMI, eu trabalho com SRUM e eu trabalho com formatos de organizações não orgânicas, aliás, orgânicas. Como enfim, não tem nem nome, mas assim são atividades orgânicas, são estilos de trabalho como a Metanoia, que são estilos de trabalho diferenciados de organização."	Utiliza algumas ferramentas do PMI e do SCRUM para o planejamento e execução do evento, mas, entende que o SCRUM e outros métodos rápidos como um todo não devem ser utilizados no planejamento dos eventos, porém, vê o PMI como uma metodologia mais criteriosa e de fácil entendimento para as pessoas identificarem as informações necessárias no evento. Para a gestão de pessoas enxerga a Metanoia com ferramentas ideais para realizar essa gestão. (continua)	"Sem isso você não faz evento. Quem faz sem isso é idiota." Benefícios: Registro, visibilidade, informação, facilidade em comunicação e o mais importante, que é o planejamento mesmo."	"Eu acho que só a única coisa que você pode colocar ela aqui é. Sem a gestão de projetos, eu consigo entregar um evento. Então ninguém disse que não consegue. Consegue, você vai entregar. Mas é a gestão de projetos. Ela é a única capaz de organizar as coisas. Não existem diversas mini técnicas de gestão de tempo ou mesmo de apropriação de material que você consegue fazer e vai entregar... Mas o que você garante é que com uma gestão de projetos bem-feita, você otimiza recursos que não tem pra ninguém. (continua)

Quadro 17 – Detalhes dos conhecimentos sobre gestão de projetos

(conclusão)

Cod. Entrevistado	Conhecimento em GP	Metodologia	Uso de ferramenta de GP	GP auxiliando evento esportivo	Acrescentar algo
E8			<p>“O Scrum Master para evento, sinto muito, não rola. Primeiro que as pessoas não entendem dessa forma. Segundo que nós não temos produtores suficientes para isso, e evento não é necessariamente criação e o SCRUM Master, ele funciona maravilhosamente com um processo criativo.... aí a operação não funciona com SCRUM Master esqueça, não dá, com os métodos rápidos esquece, mas, como método PMI, que é bem mais criterioso é onde as pessoas se entendem melhor, inclusive elas enxergam mais nível de informação. Isso não quer dizer que eu não pegue ferramentas pontuais de outras áreas, como o SCRUM, me ensinou a fazer reuniões pontuais e de que forma dividir essas reuniões. Então eu faço isso, só que eu não faço isso, separando as minhas equipes por construção, porque eu nem tenho equipe muitas vezes e já, por exemplo, a Metanoia, Metanoia ela tem umas ferramentas muito legais de formatos de conversa, formatos de troca de informação com as pessoas e a visibilidade que ela me dá de gestão de pessoas é inenarrável, é a melhor do mundo, então eu consigo ser mais empática e entender melhor o outro e a capacidade de entrega dele para mim também.”</p>		<p>Você vai fazer isso com uma elevação de qualidade ridícula. Então, aí sim, é por isso usar, é isso que eu te falo. Você devia ter uma pergunta dizendo por que usar e por que não usar? Tá? E aí eu te diria também, eu já. Eu nunca usei a gestão de projetos da mesma maneira, nem sequer para um mesmo evento. Então assim, eu já estou na terceira edição de um evento. Eu já estou criando um novo formato de organização, baseado, ainda assim, nos mesmos recursos que o PMI me dá, mas é um novo formato, então eu estou sempre adaptando os formatos para o estilo do evento, para o estilo do cliente e para o estilo de produção que eu vou ter que ter. Então isso é importante, eu tenho que fazer sempre do mesmo jeito? Não, também eu consigo inclusive usar PMI para elevar a qualidade da minha entrega. Mas ele não é a única fonte essencial de recursos que eu tenho.”</p>

Fonte: o autor.

4.1.4.1 Conhecimento em gestão de projetos

Analisando o Quadro 17 verifica-se que 75% dos entrevistados dizem ter conhecimento em gestão de projetos, demonstrando uma diversidade na origem desse conhecimento, seja por meio de estudos acadêmicos, cursos formais, busca ativa de conhecimento ou experiência prática. A importância da gestão de projetos e governança é destacada por E4, enfatizando a necessidade de entender processos, logística, relacionamento e gestão de pessoas para melhorar a operação e se manter competitivo.

Apesar de dizer que não tem conhecimento, E1 expressa uma intenção de estudar gestão de projetos, indicando um reconhecimento da importância dessa habilidade para o planejamento e organização dos eventos esportivos.

Já E4 apresenta uma abordagem proativa em relação à gestão de projetos e governança. Ele reconhece a importância desses conceitos para a operação eficaz do negócio, considerando as mudanças anuais nas exigências e custos.

E5 indica um envolvimento mais prático e educacional em gestão de projetos, o que sugere uma base mais sólida de entendimento. Pode representar uma vantagem competitiva e uma abordagem mais estruturada na gestão e planejamento dos eventos esportivos.

4.1.4.2 Metodologia de gestão de projetos

Em análise do Quadro 17, verifica-se uma diversidade de conhecimentos de metodologias, como Scrum, Canvas, PMI e metodologias não orgânicas como a Metanoia, porém, apesar de 88% dos entrevistados afirmarem que possuem algum grau de conhecimento de metodologias de gestão de projetos, apenas 37,5% indicam usar alguma metodologia em seus projetos; outros 50% afirmam que já usaram no passado e 12,5% afirmaram que nunca usaram no planejamento de eventos esportivos.

Sendo que apenas E8 afirmou conhecer e usar as ferramentas do PMBOK-PMI para o planejamento e organização dos eventos esportivos, compatível com nosso objetivo principal. Já E6 não definiu uma metodologia, mas entende que as metodologias existentes têm limitações para a gestão de eventos e procura adaptá-

las para sua aplicação. E E4 conhece algumas metodologias, mas usa o Canvas por ser visual e fácil de operar, preferindo essa abordagem mais visual e prática.

4.1.4.3 Uso de ferramentas de gestão de projetos

A partir de análise do Quadro 17, 63% dos entrevistados afirmam usar algum tipo de ferramenta de gestão de projeto no planejamento e organização de eventos esportivos, sendo o uso de abordagens diversificadas e adaptativas com ênfase especial na adequação às necessidades específicas do planejamento e organização dos eventos, dando importância à comunicação e à empatia na gestão das pessoas, como alguns detalhes que são apresentados abaixo:

O entrevistado E2 utiliza ferramentas de gestão de projetos, mas a escolha depende das preferências e necessidades dos clientes. A abordagem é adaptativa, ajustando-se aos requisitos específicos de cada projeto.

E5 já utilizou o Scrum, mas também emprega métodos próprios de gestão.

Destaca a importância de processos internos na gestão de projetos.

E6 usa ferramentas de gestão de projetos principalmente durante o planejamento do evento. Durante a execução do evento, a abordagem prática é preferida, indicando uma transição no uso dessas ferramentas.

Já E8 usa ferramentas do PMI e Scrum para planejamento e execução. Expressa ceticismo em relação ao uso exclusivo do Scrum em eventos, preferindo o PMI por ser mais rigoroso. Destaca a Metanoia como ferramenta ideal para gestão de pessoas, enfatizando a empatia e visibilidade oferecidas.

4.1.4.4 Gestão de projetos auxilia no planejamento de eventos esportivos

A análise do Quadro 17 demonstra que 100% dos entrevistados acreditam em algum grau que a gestão de projetos pode auxiliar no planejamento e organização dos eventos esportivos, destacando os seguintes pontos:

E1, E4 e E8 expressam a visão de que a gestão de projetos é fundamental para o sucesso dos eventos esportivos. Eles enfatizam que o uso da gestão de projetos diminui erros, proporciona lucratividade, oferece tranquilidade e possibilita uma entrega consistente com menos esforço emocional.

E2 destaca a importância da gestão de projetos, mas menciona a falta de profissionais qualificados na área de eventos, o que dificulta a aplicação desses conhecimentos, especialmente em eventos temporários.

E3 aponta que qualquer contribuição para a gestão do evento é benéfica, mas destaca a importância de ferramentas de fácil implementação e utilização. A falta de praticidade na inserção de dados é ressaltada como um desafio.

E5 sugere que, embora a gestão de projetos possa auxiliar, é crucial adaptar as metodologias às peculiaridades dos eventos esportivos. Destaca a importância de flexibilidade devido às imprevisibilidades.

E6 destaca que a gestão de projetos pode ser utilizada como uma auditoria externa, realizando levantamentos diagnósticos pré e pós-evento. Isso pode contribuir para orientar futuros planejamentos.

E7 acredita que o conhecimento em gestão de projetos pode facilitar o trabalho e até mesmo influenciar positivamente em futuras concorrências, destacando a importância da gestão como diferencial competitivo.

E8 enumera benefícios como registro, visibilidade, informação, facilidade em comunicação e, o mais importante, o planejamento. Esses elementos são vistos como essenciais para o sucesso na realização de eventos.

4.1.5 Outros aspectos a considerar

Para completar a apresentação de resultados, foi solicitado aos entrevistados se tinham algo a acrescentar à pesquisa do que não foi questionado nas entrevistas, e 63% dos entrevistados contribuíram em mais alguns pontos, conforme apresentado a seguir:

E1 destaca a importância de considerar as pessoas no planejamento de eventos esportivos. Ressalta que eventos esportivos não podem ser realizados no modelo home office, já que envolvem a presença física das pessoas. Enfatiza que a gestão das pessoas é essencial para o sucesso do evento.

Já E2 propõe a inclusão do ensino de gestão de projetos nos cursos de Educação Física e em cursos relacionados a eventos. Argumenta a importância do empreendedorismo em diversas carreiras, indicando uma abordagem mais ampla para além do campo esportivo.

E3 sugere uma abordagem mais detalhada no planejamento de cotas de patrocínio para melhor gestão e definição no mercado de eventos. Destaca a relevância de uma estratégia eficaz para maximizar o retorno para as marcas e aumento do lucro.

E4 enfatiza que o capital criativo, a inovação e o uso de temáticas são diferenciais que aprimoram a experiência do evento. Sugere que esses elementos podem resultar em maior retorno para as marcas e aumento do lucro.

E8 reforça a ideia de que a gestão de projetos é essencial para organizar eficientemente um evento esportivo. Destaca que, embora seja possível entregar um evento sem gestão de projetos, é a gestão que otimiza recursos e eleva significativamente a qualidade. Ressalta a flexibilidade da aplicação de técnicas de gestão de projetos em diferentes eventos e a capacidade de adaptar os formatos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem como princípio analisar e discutir os resultados apresentados no capítulo anterior de cada categoria definida para o estudo, tendo como meta contextualizar o trabalho e responder os objetivos da pesquisa desde o principal, que é levantar e analisar quais são as práticas de gestão utilizadas na organização de eventos esportivos no Brasil e compará-las com as práticas de gestão de projetos segundo o PMBOK do PMI, até os objetivos específicos. Para uma melhor compreensão do leitor, as análises a seguir foram organizadas seguindo a sequência das categorias principais, conforme apresentado no Quadro 2 do item 3.3.

5.1 MERCADO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Seguindo a ordem descrita anteriormente, esta primeira categoria, apesar de não estar ligada diretamente a nenhum dos objetivos da pesquisa, foi criada pelo pesquisador a fim de auxiliar na contextualização do trabalho como apresentado no item 1 da introdução do trabalho, que demonstra a importância do mercado de eventos, além de também auxiliar na justificativa, item 1.3, do porquê o estudo foi realizado.

A primeira categoria inicial trabalhada relaciona-se a como os entrevistados enxergam o estágio atual do mercado de eventos esportivos no Brasil, assim como descrito por Emery (2010), que iniciou uma discussão sobre a profissionalização da gestão dos eventos. Foi verificado no item 3.3.2.1 que a amostra realmente constata que se inicia um processo de profissionalização do mercado de eventos esportivos, com a formação de profissionais qualificados e uma mudança de visão do esporte como negócios. Porém, ainda existem desafios persistentes, tais como o amadorismo e a necessidade de manter e melhor utilizar os legados deixados principalmente pelos megaeventos. Além disso, existem oportunidades de crescimento no mercado, mas ainda há um fator de limitação que são as dificuldades de conseguir investimentos no setor, especialmente em outros esportes que não o futebol. A seguir, algumas respostas dos entrevistados:

(E1): *Eu acho que o mercado está entendendo como ele quer. A gente sabe que ainda tem um caminho muito grande, mas, eu acho que o mais importante é que o mercado está vendo que ele precisa de bons profissionais para realizar as ações.*

(E4): *Na parte da gestão como a gente vem dos anos 2000/2010, fazendo muito de maneira incipiente, muito de maneira, digamos, experimental. Hoje eu acho que tem uma profissionalização muito forte da parte da gestão esportiva. A visão do esporte como negócios nos últimos 10/15 anos... vem exigindo principalmente formação e transplantando aquela coisa do esporte apenas para resgatar vidas, tirar da violência, em esporte como negócios e como formação humana... Então acabou que o setor esportivo, ele virou um setor produtivo também.*

(E5): *A maioria dos eventos ainda tem um caráter realmente muito amador, desde a sua organização, planejamento, execução e entregas. Eu acho que realmente precisa ser desenvolvida melhor essa questão.*

Esses relatos enfatizam, como descrito anteriormente, que o desenvolvimento e profissionalização vêm ocorrendo no mercado de eventos esportivos, apesar de ainda existirem muitos eventos que não perderam seu caráter amador de organização e planejamento.

Dando continuidade à análise e discussão da categoria relacionada ao mercado de eventos esportivos, os entrevistados destacaram os aspectos positivos, item 3.3.2.2, que identificam nessa área. Em destaque, ênfase no planejamento e gestão dos eventos esportivos, que está relacionado com o problema deste trabalho. Indicando ainda mais alguns aspectos, como a experiência do público, impacto econômico e comercial, e a necessidade de maior profissionalismo. A presença da iniciativa privada e a fidelização de patrocinadores e praticantes também são notáveis. Ainda se destaca que o reconhecimento e as relações pessoais desempenham um papel significativo nesta área. Por último, a capacidade de solução de problemas e negociação também é destacada pelos entrevistados. Abaixo, algumas das falas como destaque:

(E1): *Então eu acho que as pessoas estão vendo que a gestão, e quando a gente fala de gestão, quando eu falo de planejamento, que é uma ferramenta da gestão, a gestão tem que ser valorizada. Tudo tem que estar preparado para ser entregue como foi pensado.*

(E4): *Então eu vejo a importância da gestão esportiva nessas 3 entregas. Você ter uma entrega profissional do produto, da experiência, você tem uma solução promocional, ou seja, o gestor, ele não está só organizando um evento, ele está te entregando uma solução promocional de ativação de marca e também a parte comercial, ou seja, ele é uma referência para potencializar o produto em si e ter outras oportunidades comerciais.*

(E8): *Então a nossa capacidade de solução de problemas, a nossa capacidade de visualização de oportunidades, eu acho que isso nós temos muitos dispositivos, onde a gente falha é em planejamento. Se nós soubéssemos planejar como os americanos e entregar como brasileiros, nós seríamos de fato o top número 1 mundial em eventos esportivos.*

Especialmente o final da fala do E8 destaca o ponto que este trabalho pretende abordar precisamente, como destacado em um dos objetivos específicos, que consiste em analisar quais são as práticas de gestão utilizadas na organização de eventos esportivos. E, assim, trazer para o leitor uma forma de melhorar o planejamento dos eventos esportivos no Brasil.

Para finalizar a categoria de análise do mercado de eventos esportivos, foi perguntado aos entrevistados quais seriam os aspectos a serem melhorados. Ainda analisando a apresentação dos resultados do item 3.3.2.3, os entrevistados destacam problemas de planejamento, a gestão de riscos, a responsabilidade de organizadores em relação à cadeia de suprimentos, a formação profissional, e a ativação dos patrocínios. Melhorar esses aspectos pode contribuir para o crescimento, aprimoramento e o sucesso a longo prazo da área de eventos. Conforme é visto em algumas falas dos entrevistados a seguir:

(E1): *Eu acho que o investimento aqui ainda é ao contrário. Primeiro você tem que provar que aquilo vai funcionar, para depois conseguir o investimento, a própria ação tem que se pagar. E não em pensar na frente que vou fazer um investimento e vou ter um retorno ali, pensado, planejado, que eu ter ali na frente.*

(E3): *Eu acho que a questão da responsabilidade por parte dos organizadores em relação ao mercado de suprimentos. Eu ainda vejo muita empresa que mancha o mercado de eventos esportivos por não fazer o trabalho prévio de concepção do produto e viabilização dele e acaba realizando na emoção o torneio e deixando muito uma cadeia de suprimentos sem receber, sem ser bem remunerada.*

(E8): *Gestão de risco para mim é criminosa, inclusive, esse é o nome, chega a ser criminoso, porque eu já vi acontecer incidentes completamente evitáveis, só porque a pessoa quis dar de São Tomé, falou, não precisa disso. Oi, não precisa disso? Estava no planejamento, por que não vai executar? Não, mas, não precisa, é um gasto à toa. Aí vai e quase morre gente no evento, é isso!*

Por fim, merece destaque a fala de dois entrevistados que se contradizem, o que demonstra que ainda existem discussões também sobre a origem dos investimentos:

(E5): *Eu vejo ainda uma dependência muito grande dos eventos esportivos aqui, da participação do poder público. Então a participação de apoio governamental em alguma esfera, mesmo apoio financeiro, apoio institucional, seções de espaço... uma dependência muito grande do investimento público... Você precisaria realmente de uma aproximação maior com a iniciativa privada, projetos de melhor qualidade realmente que chamassem mais atenção desse investidor. É para que de maneira geral girasse mais um pouco essa engrenagem da economia no setor dos eventos esportivos.*

(E6): *Tem muita coisa. A gente está engatinhando ainda. O mercado é bom, o que não favorece, são políticas públicas de fomento para o mercado. Então é assim a gente tem uma oportunidade de crescimento no setor de eventos e planejamento, é gigantesco, mas o que falta é um pouquinho de incentivo governamental, através da desburocratização das leis de incentivo, é mudar algumas coisas para facilitar que as empresas atuem no segmento de forma mais ampla, para que as leis favoreçam mais empresas e não apenas poucas empresas de grande porte, mas, favoreçam mais empresas de médio porte também.*

Essas duas falas, como destacado anteriormente, refletem um antagonismo de pensamento na amostra e que pode vir refletir no mercado também, que é a seguinte contradição: enquanto E5 pede uma maior participação da iniciativa privada no setor, com entrada de investimentos próprios para realização dos eventos, já E6 quer que esse apoio seja governamental, com ajustes a leis de incentivo para uma maior possibilidade de empresas realizarem aporte. Em um momento pode parecer que ambos querem a mesma coisa, mas, como destacado, E5 pede investimentos próprios da iniciativa privada, já E6 quer que esse investimento venha através de incentivo do governo que trata de dinheiro de renúncia fiscal, ou seja, dinheiro público.

Para encerrar essa análise sobre o mercado de eventos com base nas repostas dos entrevistados e nas análises e discussões acima, demonstra-se que os eventos esportivos têm uma grande relevância no mercado esportivo. Como descrito por Poit (2013), os eventos atualmente viraram uma importante atividade econômica, esportiva e social, fatores que determinam uma necessidade de um tratamento profissional refinado. Já Tranchitella (2013) destaca que como os eventos esportivos são ferramentas multidisciplinares, atuando em diversas áreas, eles ganham muita relevância, além de proporcionar grande repercussão e assumir um papel de veiculador de informações sobre o mercado esportivo.

5.2 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS ESPORTIVOS

Dando continuidade à sequência de análise e discussão, estabelecida no começo deste capítulo, a segunda categoria começa a responder o primeiro objetivo específico que é de analisar quais são as práticas de gestão utilizadas na organização de eventos esportivos.

Inicialmente foi questionado aos entrevistados quais são os erros mais comuns que ocorrem durante a fase de planejamento e organização dos eventos esportivos. O pesquisador, neste ponto, quis identificar quais os problemas de planejamento e gestão são identificados pelos entrevistados como sendo um problema para a organização dos eventos esportivos, pois, como destaca Tranchitella (2013), apesar de cada vez mais frequente a presença dos eventos esportivos na sociedade, ainda são identificados um grande amadorismo presente na gestão e a falta de planejamento prévio como problemas costumeiros da área. Com base nisso, analisando-se os resultados apresentados no item 3.3.3, destacam-se como erros no planejamento dos eventos esportivos a falta de planejamento adequado, a ausência de pesquisa de mercado, a precificação inadequada e a falta de comunicação entre as equipes. O que pode ser comprovado nas falas dos entrevistados a seguir:

(E1): As pessoas acham que pode fazer um orçamento sem ir a campo, sem estar planejado, na verdade, não estar planejado ou estar planejado de uma forma muito superficial, acho que o que precisa ser melhorado é realmente fazer as coisas com profundidade. Planejar e dizer a verdade, não esconder os fatos, não esconder nada, porque no fim isso vai impactar no seu resultado.

(E2): Eu acho que em alguns aspectos a gente ainda precisa melhorar mais em planejamento... A gente precisa planejar melhor, a gente precisa ter um cronograma muito bem estruturado.

(E3): Eu vejo muita gente me falar de produtos novos ou mesmo eventos novos e quando eu pergunto, uma estimativa de custo, eu percebo que vêm coisas muito abaixo da realidade... As pessoas não dedicam tempo na precificação, em entender qual vai ser realmente o custo para conseguir. É valorar a cotas e conseguir ter um equilíbrio financeiro.

(E4): Então, o principal erro muitas vezes é o dimensionamento do projeto. Antes de saber o quer, o que o mercado precisa, o que você está propondo?... Já que a gente fala que é um produto, é você saber se existe essa demanda para o mercado, seja ele público ou privado, seja ele gratuito, ou pago, então muitas vezes é propor um projeto que não existe uma demanda latente, porque fica muito mais difícil financiar.

(E5): Existe muito ainda aquela questão de adaptação no decorrer do evento. Então, você se adapta para resolver uma situação que você não conseguiu

entregar, seja por uma questão de não recurso suficiente ou não teve mão de obra suficiente, por aí. Vai então aquela 'velha gambiarra' que a gente muitas vezes é conhecido por executar. Você até leva os méritos por entregar um evento, por ter realmente se virado, vamos dizer assim, para entregar, mas, eu vejo isso realmente com um fator negativo, o evento precisa ser melhor planejado, melhor organizado, suprir melhor aquela necessidade de maneira mais coerente com a realidade.

Reforçando o que foi destacado pelos entrevistados, a falta de planejamento é o principal problema na gestão e organização dos eventos esportivos, e, como citado por Poit (2006), todo evento de qualidade tem como base um planejamento prévio, uma vez que, como é destacado por Tranchitella (2013), eventos esportivos possuem como características principais sua imprevisibilidade, ou seja, é necessário que o profissional responsável pelo planejamento e organização do evento esteja preparado para surpresas e imprevistos que ocorrem com frequência nos eventos esportivos.

Dando continuidade ao estudo, o segundo ponto abordado com os entrevistados foram as práticas fundamentais de gestão para o sucesso dos eventos esportivos. Ainda analisando a apresentação dos resultados no item 3.3.3, a seguir, destacam-se as palavras de alguns entrevistados:

(E1): As boas práticas são sempre ter bons profissionais, trabalhar com a realidade, não esconder números. Saber que no final você vai ter um resultado maior ou menor, mas, dentro do que você está realmente planejando.

(E2): Eu acredito demais que a entrega de um evento, ela se dá pelas pessoas. E considerando que são pessoas, para mim, outro aspecto é a comunicação. Então, se você tem pessoas capacitadas e você tem um boa comunicação, porque as pessoas precisam entender o que estão fazendo, o que os outros estão fazendo, onde nós queremos chegar, então todo esse flow precisa estar muito bem estabelecido.

(E4): Primeiro financeira. Segundo administrativa, ou seja, você ter uma governança continuada permanente e só o terceiro ponto que eu, que eu vejo que é o lance da parte criativa promocional, que é para potencializar as experiências.

(E8): Primeiro, ouvir quem entende de operação. Esse é o plano de sucesso a partir de quem entende de operação. Tenha uma cabeça de planejamento que saiba colocar isso no papel e começa a organizar a partir daí, vendo todo mundo visualizando o evento acontecendo no final das contas. Porque aí trabalhando junto com uma gestão de riscos que é paralela, você consegue diminuir e otimizar recursos fenomenalmente.

Parte-se da definição de Poit (2000) de que o planejamento tem como principal objetivo a execução de determinadas atividades de forma eficiente e eficaz. E que, de acordo com Pozas (2020), para organizar eventos é necessária a união de

esforços em torno do planejamento através da definição do objetivo principal do evento. Portanto, pode-se afirmar que para a amostra do estudo as principais práticas de gestão utilizadas nos eventos esportivos envolvem aspectos como qualificação profissional, gestão eficiente de recursos humanos, transparência nas relações e a integração de elementos financeiros, governança e promoção. Ouvir especialistas, alinhar-se às necessidades dos clientes e gerenciar riscos são práticas adotadas para otimizar o processo de execução do evento. Esses fatores corroboram com o que Cserhádi e Szabó (2014) descrevem como sendo o fator de sucesso dos projetos de eventos esportivos, especialmente o que eles descrevem como “triângulo de ferro”, que é a entrega dentro dos objetivos do projeto, dentro do prazo e dentro do orçamento estipulado, além de atender as satisfações das partes interessadas, gestão de riscos e benefícios para os organizadores, atletas, patrocinadores e público.

5.3 PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS ESPORTIVOS

A terceira categoria principal a ser analisada e discutida está relacionada com o objetivo geral da pesquisa que é o de levantar e analisar quais são as práticas de planejamento utilizadas na organização de eventos no Brasil e compará-las com as práticas de gerenciamento de projetos segundo o PMBOK do PMI. Inclusive, para realizar essa análise, discussão e comparação, essa categoria foi dividida em 10 categorias iniciais que buscam acompanhar as áreas de conhecimento estabelecidas no PMBOK sexta edição (PMI, 2017), porém, com o lançamento em 2023 do Grupos de Processo: um Guia de Prática (PMI, 2023), complemento do PMBok sétima edição, lançado em 2021 (PMI, 2021); por serem as últimas versões e mais atualizadas, o pesquisador buscou atualizar o comparativo correlacionando o questionário realizado com os processos estabelecidos no complemento do PMBok, citado acima. Sendo assim, iremos subdividir essa análise acompanhando as categorias iniciais destacadas no Quadro 2, existente no item 3.3 deste trabalho, elas são: Documento de abertura; Delimitação de escopo; Desenvolvimento do cronograma; Definição do orçamento; Plano de qualidade; Plano de comunicação; Plano de riscos e oportunidades; Plano de aquisição; Gestão de mudanças e partes interessadas; Registro de lições aprendidas.

5.3.1 Documento de abertura

Essa primeira categoria inicial a ser analisada e discutida dentro das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos está relacionada com a prática de desenvolver o termo de abertura do projeto, que, como descrito pelo PMI (2023), é o processo de estabelecer um documento que autoriza de forma formal a existência do projeto. O PMI (2023) ainda esclarece que o documento de abertura tem como benefícios na área de projetos, primeiro, instituir uma ligação direta entre o projeto e os objetivos da organização; segundo, estabelecer um registro formal do projeto e, finalmente, apresentar o comprometimento da organização com o projeto.

Já pensando no planejamento dos eventos esportivos esse documento tem como princípio orientar o planejador sobre os objetivos e a base do que é o evento esportivo a ser organizado. Para iniciar essa análise e discussão, a seguir, são apresentadas as respostas de alguns dos entrevistados sobre o documento de abertura:

(E1): A gente tem muito mais prospects, do que eventos realizados, então a gente sempre põe tudo no papel e começa a desenhar e vai até onde o projeto demanda. Tem projeto que fica faltando só o 'Ok' final, tem projeto que morre logo na segunda conversa. Mas a gente tem tudo no papel para até ser vir de referência.

(E2): Eu começo um evento por esse documento, estabelecer quais são os fatos do evento, mesmo que eles não estejam 100% já definidos. Mas é um norte que eu considero muito importante para a gente poder e já dividindo para as pessoas estarem também na mesma página nesse processo de desenvolvimento do evento.

(E3): Eu costumo fazer uma redação de tudo o que é necessário para o evento. E aí depois eu passo para a parte de estimativas de custo do evento. E aí eu começo a projetar todas as coisas que vão ser necessárias no evento. E fazer uma estimativa, ou seja, eu não vou no mercado fazer cotação, eu faço só uma estimativa baseada em experiências anteriores. Aí quando chego nesse estágio do processo, eu já consigo decidir se ele vai ser viável ou não.

Os destaques acima demonstram que as diferentes abordagens refletem a diversidade de métodos e estratégias adotados pelos profissionais da amostra. Cada abordagem destaca aspectos específicos do planejamento, desde a documentação inicial até a consideração de detalhes operacionais e logísticos. A escolha da abordagem pode depender das necessidades específicas de cada evento e das preferências individuais dos profissionais envolvidos, apesar de documentos mais

simples, abordados pelos entrevistados, eles reforçam o início do trabalho da organização dos eventos esportivos. Assim como descreve o PMI (2023), o documento de abertura é o documento que formaliza a existência do projeto e é ele que estabelece a parceria entre o organizador do evento e a organização solicitante, que, no caso do evento esportivo, pode ser um patrocinador, uma federação/confederação, ou mesmo um trabalho da própria empresa organizadora de eventos.

O PMI (2023) destaca ainda que este documento fornece ao gerente de projetos um melhor entendimento da finalidade, objetivos e benefícios esperados do projeto. Isso também é destacado por alguns dos entrevistados, como pode ser visto a seguir:

(E5): Quando a gente imagina alguma atividade nova, a gente organiza essas ideias, sistematiza isso num 'briefing' mesmo, um documento breve onde levanta os principais pontos ali. O que seria o objetivo principal, que seria uma possibilidade de local, tempo, recursos, o que é que precisaria, abrangência e público-alvo.

(E8): Esse documento é um 'briefing' do evento, só que já com um viés operacional, tentando entender de uma maneira bem geral, quais áreas funcionais precisarão trabalhar para esse evento. Esse é o meu primeiro documento, perfeito, cria um panorama geral de que áreas trabalharão nesse evento. E aí eu começo a gerar demandas por área... Então assim eu começo a criar panoramas por áreas, aí eu gerei todas as áreas. Eu faço meu primeiro orçamento geral, já pensando em quantas pessoas por área. Qual é a demanda, faço a visita técnica para entender onde alocar todo mundo, que tipo de estrutura que eu vou precisar, quem são os fornecedores que vou precisar contratar, se é um local onde eu tenho um manual pra ler, tipo um hotel. Eu tenho um manual, eu já pego esse manual e já equilíbrio com a minha demanda. Mas, basicamente, eu separo todas as áreas e crio meu 'briefing', meu 'summary report', já tentando entender aonde eu tenho que atacar.

Nestes relatos, há, portanto, falas sobre documentos e uso de técnicas e ferramentas de gestão de projetos, como a realização de "briefings" e documentos com uma característica mais formal que dão ao organizador do evento uma visão mais ampla do que será o evento. Sendo assim, como destacam Zani e Rocco Junior (2015), ter o documento de abertura formalizado é importante para que o organizador tenha em mãos os requisitos básicos necessários para a realização do evento esportivo, conforme proposto pela organização solicitante. Além disso, esse documento mais formal e completo pode ser usado pelo organizador como uma fonte inicial na busca dos recursos financeiros, materiais e humanos para a realização do projeto (PMI, 2023). Isso demonstra que é importante ter uma documentação clara e

abrangente no início do processo de planejamento dos eventos esportivos, para poder se adaptar às particularidades de cada projeto e facilitar a tomada de decisões ao longo do caminho.

5.3.2 Delimitação de escopo

Como destacado no referencial teórico, item 2.3.1, a delimitação do escopo é a determinação do trabalho a ser realizado no projeto (PMI, 2017, 2023). Para esse trabalho, a seção de perguntas das entrevistas realizadas, relacionadas à delimitação do escopo dos eventos, buscou determinar como os entrevistados delimitavam o que seria o evento e suas necessidades para a realização, buscando verificar se o que a amostra do trabalho apresenta de técnicas, processos e ferramentas na delimitação do escopo do evento é possível se correlacionar com o que o PMI, através do PMBOK, indica para a geração do plano de gerenciamento de escopo. Para uma melhor definição, abaixo, seguem algumas das respostas dos entrevistados sobre esse assunto:

(E1): Depende muito de como o evento chega. Às vezes a gente tem uma ideia e vai propor para o cliente, às vezes o cliente já chega com a ideia pronta e a gente adapta ela para a realização do evento... Depois da parte da ideia, a gente cria uma planilha com todas as necessidades para aí poder montar o orçamento.

(E2): No Brasil a gente tem que trabalhar muito. Cada evento a gente já entende qual é a estrutura que a gente vai ter no evento. A gente não consegue de uma forma padrão para todos os eventos, mas, um racional que eu utilizo é a gente conseguir separar o evento, mesmo do início em áreas funcionais, mesmo que num primeiro momento seja competição e não competição. Então você já tem uma pessoa operacional e você tem uma pessoa totalmente dedicada à competição e depois você vai desdobrando em outras áreas funcionais... E esses responsáveis pelas áreas vão desenvolvendo e estruturando o evento.

(E4): Sempre parto da pergunta básica, o que que é preciso? Aí então eu parto de trás para frente, o que eu preciso para toda essa jornada de estrutura de material humano, de insumos, para que eu entregue naquele dia aquela experiência específica. Então essa jornada com todos os pilares, comunicação, estrutura de apoio, material de apoio, e entrega de kits.

(E8): Imagina que eu tenho todas as minhas áreas funcionais, cada área funcional eu crio um plano de ação operacional. Se são áreas operacionais, eu crio um plano operacional, se não são áreas operacionais, eu crio as demandas baseadas em cada área.

As abordagens variam, mas a maioria destaca a importância de uma definição clara do escopo, seja adaptando ideias iniciais, distribuindo responsabilidades entre áreas funcionais, ou envolvendo a equipe e o público-alvo. A estruturação do processo de planejamento é vista como crucial, seja na fase de produção ou na antecipação das necessidades do evento. A ética de distribuir responsabilidades de forma equitativa também é mencionada. Na amostra é possível observar que algumas técnicas e processos do gerenciamento de projetos, como o de coletar os requisitos, a atribuição de responsabilidades, diagrama de afinidades, grupos de discussão, entre outros (PMI, 2023), estão sendo abordados, assim como descrito por Zani e Rocco Junior (2015). Os autores, por sua vez, propõem que apesar de poder ser considerada como um projeto, a organização de um evento esportivo tem suas peculiaridades. E, nessa fase de definir o escopo, nem todas as informações estão definidas ainda, o que caracteriza que esta definição vai sendo complementada ao longo do processo de planejamento.

Todavia, algo interessante que pode ser observado nas respostas dos entrevistados é esse atropelamento das definições e, por vezes, falta de entendimento das etapas de planejamento de projetos. Eles acabam realizando junções de etapas que vão ocorrendo durante o processo de organização do evento esportivo. A seguir, algumas falas que foram feitas durante as questões relacionadas à definição de escopo, mas cujas respostas estão mais relacionadas com a definição do orçamento.

(E1): Eu acho que o maior segredo aí, a gente nunca controla resultado, a gente controla custo. O segredo está sempre na compra.

(E3): Porque é assim. Depois que ele sai do documento inicial, ele vai para a estimativa e depois vai para a parte orçamentária. Aí nisso a gente coloca o que precisa. Quantas pessoas em cada área, a remuneração dessas pessoas, o tempo de trabalho que essas pessoas vão ter que ter no evento. Aí é no segundo estágio depois que ele já se tornou na nossa concepção aqui viável e aí que a gente define essas camadas.

As respostas acima, especialmente de E3, demonstram que as etapas de planejamento do evento entram em conflito com a gestão de projetos, pois, antes de buscar entender o que é necessário para o projeto, a preocupação com o custo e orçamento já acaba atropelando o processo, e, em cima, deste custo que é fechado o que será utilizado no evento. O que nesse caso contraria o processo de planejamento de projetos, que se preocupa primeiro em entender uma série de elementos que serão definidos: “o que é” e o “para que” está sendo realizado o projeto e o tamanho do

trabalho. Para isso, os processos de coletar os requisitos e definir o escopo são imprescindíveis no gerenciamento de projetos (PMI, 2023).

E essa necessidade de entender o que é o evento também é destacada em muitos livros e manuais de gestão de eventos e de organização de eventos esportivos. Pozas (2020) destaca que existe uma série de elementos que devem ser vistos como importantes e preparados de maneira clara, assim que se começa uma organização de um evento esportivo, como definição do esporte, participantes, nome do evento, objetivo do evento, tipo e tamanho do evento, data e horário. Já para Poit (2006), a definição do tipo de evento, suas particularidades e relevância social/esportiva é essencial para ajudar a definir os demais processos e, assim, tornar o evento diferenciado no mercado, para facilitar a captação de patrocínios, participantes e público.

5.3.3 Desenvolvimento de cronograma

Nessa categoria trabalhamos a continuidade da gestão de projetos com os entrevistados, após a delimitação de escopo visto no item anterior, agora foi solicitado a eles que respondessem sobre a criação e desenvolvimento do cronograma, durante o planejamento do evento esportivo. A seguir, algumas das falas dos entrevistados a respeito do cronograma:

(E1): Sempre tem que ter um cronograma prévio, apesar que às vezes as coisas saem do controle, podem ocorrer coisas inesperadas que interferem nele, porém é necessário ter um cronograma para acompanhar de preferência você deve buscar alguma margem no seu cronograma para essas eventualidades.

(E2): É necessário ter sempre um cronograma, mesmo que este não seja definitivo. A gente precisa ter um do começo do evento até o pós-venda e isso sempre como uma flexibilidade que à medida que o evento vai chegando e vai tomando forma, essa flexibilidade também vai diminuindo. Mas no momento de estruturação de conceituação do evento, eu preciso, eu acho superimportante, porque entra mais uma vez naquele aspecto de comunicação de todo mundo estar vendo o todo. Todos entendendo como a gente vai estar desenvolvendo e vai estar evoluindo esse projeto.

(E4): Nós, desde a concepção e maturação do projeto, estruturação que é o dimensionamento dele, lançamento que é o posicionamento, é você botar na prateleira a produção executiva, que é a execução do projeto, o pós-venda e a prestação de contas é montada, esse é o ciclo dos marcos do projeto.

(E5): Eu sempre coloco um dos principais pontos, aí os itens que têm um certo tempo de produção, que dependem do tempo de fornecedores para entregar... O processo de execução, porque foge um pouco do controle de quem está executando diretamente... Então você tem que organizar isso tudo no cronograma, com etapas, com fases dependentes ou não, para que você possa ir paulatinamente ali, fazendo suas entregas e com mínimo de um processo lógico para ter um evento de excelência.

A análise revela uma ênfase geral na necessidade de um cronograma, com reconhecimento da importância da flexibilidade, comunicação constante com fornecedores e uma visão abrangente que vai desde a concepção até o pós-evento. Há variações na abordagem, como a definição macro de etapas, a ênfase em marcos específicos e a divisão em diferentes fases do evento. A antecedência na elaboração do cronograma também é destacada em algumas abordagens. Essas abordagens podem ser comparadas com o PMBOK, com o processo de planejar o gerenciamento do cronograma, que consiste em estabelecer como o cronograma do projeto será desenvolvido e planejado, trazendo como benefício orientar e instruir o gerenciamento do cronograma no andamento do projeto (PMI, 2023). Além disso, outros processos de gestão de projetos também podem ser vistos no que foi apresentado no item 3.3.4 deste trabalho na parte do cronograma. Os processos de definir as atividades, que tratam da identificação e documentação do trabalho a ser executado para a entrega do projeto, e os processos de sequenciar as atividades e estimar as durações das atividades, que consistem em ordenar as atividades de acordo com seus relacionamentos, dando uma sequência lógica às ações a serem realizadas e definir o tempo necessário para execução de cada tarefa, assim estabelecendo os prazos para que o projeto seja executado de forma organizada e no período correto, respectivamente (PMI, 2023).

Fonseca (2013) destaca ainda a importância de preparar um cronograma geral e específico, para assim facilitar a identificação das tarefas a serem realizadas no evento. Zani e Rocco Junior (2015) ressaltam que a estruturação do cronograma através dos processos definidos no PMBOK é essencial para que as atividades do evento sejam precisas, ajustadas, decididas e calculadas de forma assertiva e possibilitem a execução do evento dentro do período estipulado no cronograma. E quando esses processos são bem executados e planejados, impactam positivamente na organização dos eventos esportivos (ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

5.3.4 Definição do orçamento

Ainda com base nos processos de gestão de projetos, nesta categoria foi questionado aos entrevistados sobre como eles fazem a definição do orçamento durante o planejamento e organização dos eventos esportivos. A seguir, algumas respostas que serão analisadas e discutidas posteriormente:

(E1): *Nós somos uma empresa pequena, para cada evento é feito uma planilha, a gente vai controlando e a gente tem uma forma de trabalhar, até a remuneração entre os sócios é por evento, não pela empresa, porque a gente não tem custos fixos.*

(E2): *A gente precisa ter pelo menos os números maiores, a gente precisa de indicadores de valores... De cara a gente precisa ter um investimento de quanto se vai gastar em estrutura de arquibancada para ver se isso realmente cabe. A gente já precisa buscar uns indicadores. Não vamos no primeiro momento para aquela planilha detalhada. Porque isso toma muito tempo. A gente sabe que no Brasil não é assim que funciona, porque você precisa entender se vai ter um investimento, se vai, então você vai crescendo. Mas esses primeiros indicadores de valores, dos investimentos maiores é importante, para que teu parceiro ou teu cliente já entenda e para que a gente possa saber se isso realmente está dentro de um valor possível.*

(E4): *É planejado um orçamento detalhado por segmento, material de insumo, material humano, estrutura de apoio, material promocional, serviços de apoio, alimentação, publicidade, documentação, material de expediente. É divide-se isso gera uma planilha que é compartilhada com o setor financeiro, principalmente quando a gente trabalha muito com lei de incentivo, pois, isso gera uma necessidade de prestação de contas.*

(E5): *Então a parte financeira orçamentária eu utilizo planilhas, 'Excel' mesmo. Tem algumas planilhas pré-prontas aí com fórmulas, com tudo, tem outras que a gente elabora dependendo do evento. Até para você controlar ali a sua previsão orçamentária e fazer os devidos ajustes que a gente sabe que isso é necessário, então tira um pouco de um canto joga no outro, mas, é importante que você tenha todo esse controle, inclusive para prestar contas com seus parceiros e logicamente a parte contábil e financeira da empresa.*

(E7): *Eu crio um orçamento em cima do que o cliente precisa e apresenta de verba.*

(E8): *Planilha 'Excel', eu pego minha primeira planilha de trabalho definida por áreas e demandas e coloco tudo quanto que eu preciso. Aí vou atrás dos fornecedores para realizar as cotações, a quantidade de cotações vai depender do que o cliente exige.*

Na linha do que foi apresentado no item 3.3.4, do capítulo 3, da apresentação dos resultados das entrevistas e das falas acima destacadas, verifica-se que as práticas de definição do orçamento variam desde o controle detalhado em planilhas, passando por adaptações tecnológicas, divisão de responsabilidades, até a consideração da experiência e a pesquisa constante de valores de mercado. A fase

inicial de planejamento e o desmembramento detalhado das informações também emergem como aspectos fundamentais neste processo.

Como destacado por Zani e Rocco Junior (2015), o orçamento de um evento já deve buscar alternativas predefinidas, partindo de um orçamento base e agregando outros produtos e/ou serviços. A utilização dos processos de gerenciamento de custos, que são essenciais para a gestão de projetos, também se torna ferramenta extremamente útil para o planejamento e organização dos eventos esportivos. O PMI (2023) ressalta que o principal benefício do processo de planejar o gerenciamento de custo é o de trazer orientações e instruções da forma como os custos devem ser gerenciados no andamento do projeto.

Pozas (2020) descreve que a elaboração do orçamento é um dos aspectos mais importantes no planejamento e organização de um evento esportivo, e que existem, para ele, duas formas de estabelecer a definição do orçamento: a primeira é fazer uma planilha com os custos de tudo que é necessário para que o evento seja realizado e a outra é verificar inicialmente quais serão as fontes de ingresso de verba e o valor a ser aportado e ajustar o orçamento do evento a partir destas informações. Essas formas de definição de orçamento corroboram com o que os entrevistados apresentaram como práticas de definição que eles realizam em suas empresas no planejamento e organização dos eventos esportivos.

5.3.5 Plano de qualidade

Nesta categoria buscou-se entender, junto aos entrevistados, se eles tinham e como aplicavam os processos de medição da qualidade de seus eventos esportivos. Na apresentação de resultados do capítulo anterior, verificou-se que 7 dos 8 entrevistados preparavam algum tipo de plano de qualidade, e, como destacam Zani e Rocco Junior (2015), quando se trata de eventos esportivos faz-se necessária uma atenção especial ao analisar o levantamento dos requisitos e a execução do evento, uma vez que existem diversas partes interessadas envolvidas no evento. Destacam-se abaixo algumas falas dos entrevistados:

(E2): *Isso cada vez mais é construído a quatro mãos. Quais são os objetivos da cidade? E do patrocinador? E da tv? Quais são os objetivos que a gente precisa atingir? É uma cocriação, porque a gente trabalha muito com o cliente. Então a gente precisa entender melhor isso. Entender toda a necessidade do cliente e ver quais os KPI's que ele está trabalhando para poder mensurar isso.*

(E3): *A gente não faz isso de maneira formal. Mas eu tenho aqui alguns aspectos que eu divido. Eu costumo conversar com imprensa e influenciadores. Após o evento com atletas e com os espectadores por amostragem. Além de acompanhar muito a questão de comentários nas redes sociais dos eventos. Ainda analiso a percepção sobre algumas ações realizadas e busco anotar tudo isso para servir de referência para uma próxima edição.*

Na análise das falas acima, especialmente de E2 e E3, é possível verificar que a análise de qualidade dos eventos é feita, em geral, com questionários que buscam avaliar o resultado dos eventos, como uma verificação do sucesso do evento baseado no feedback que os participantes e o público do evento dão de retorno para eles. Essa é uma possibilidade de análise, como descrito por Poit (2006), que identifica que os padrões de qualidade de um evento estão relacionados diretamente ao atendimento às necessidades das partes interessadas. Destacado ainda por Zani e Roco Junior (2015), a falta de alinhamento das expectativas do evento com a das partes interessadas causa um impacto negativo à imagem do evento e, por consequência, prejudica o sucesso do evento. Outros pontos de vistas sobre a forma de estabelecer os processos de qualidade podem ser vistos a seguir:

(E4): *No começo eu não fazia certo, ia muito pelo feedback, verbal, mas, hoje a gente cria em cada etapa do projeto mecanismos que a gente possa avaliar, mudar um planejamento ou mudar um direcionamento... A partir de 2015, nós começamos a ter uma pesquisa sobre a percepção do evento, porque uma coisa é você avaliar a estrutura, valor, mas, como as pessoas percebem a imagem do evento é complicado. Então, hoje a gente tem uma avaliação, também subjetiva, do que aquilo causou nas pessoas.*

(E8): *Porque afinal de contas se eu amo uma gestão de risco, eu também amo um indicador. Sendo assim, no plano operacional para todas as minhas etapas eu estabeleço alguns números. Eu gosto bastante de números, porque número é fato e fato a gente não discute, mas eu também coloco tempo, eu coloco qualidade e coloco algumas outras pesquisas, é inclusive pesquisas operacionais com os setores de serviços e fornecedores... Para entender o que o meu fornecedor também achou do meu evento. Então eu estabeleço algumas diretrizes para cada área eu coloco lá no mínimo um indicador qualitativo e um indicador quantitativo.*

Neste ponto é possível constatar nas falas de E4 e E8 que eles estruturam um plano de gerenciamento de qualidade mais próximo do que é proposto no

gerenciamento de projetos, que é o processo de identificar as metas e/ou padrões das entregas. Além disso, traz como benefício a orientação e o direcionamento de como a qualidade será gerenciada e medida durante a execução do projeto (PMI, 2023). Além disso, Cserhádi e Szabó (2014) destacam que os critérios de sucesso, que são tempo, custo, os objetivos do projeto e as necessidades das partes interessadas, e os fatores de sucesso, que são entregar o projeto no prazo determinado, dentro do orçamento estabelecido, atendendo as metas traçadas e principalmente atendendo a necessidade e garantindo a satisfação das partes interessadas na entrega final do projeto, estão intimamente ligados com a criação de indicadores eficazes que realizem essas medições, sejam eles qualitativos e/ou quantitativos, e que estejam sendo monitorados constantemente para ajustes quando necessário durante a execução do projeto.

Ainda corroborando com o que os entrevistados apresentaram, o planejamento e controle da qualidade dos eventos está relacionado à criação de indicadores, pesquisas e questionários que devem ser avaliados durante a execução do evento do planejamento e organização do evento para que ajustes que se façam necessários possam ser implementados a fim de atingir sucesso ao final do evento e auxiliar nas modificações necessárias para o aperfeiçoamento de futuras edições ou novos eventos a serem realizados (FONSECA, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

Em resumo, analisando as falas acima e a apresentação de resultados no item 3.3.4, as formas de realizar o plano de qualidade variam desde uma ênfase na satisfação do cliente, colaboração na definição de objetivos, avaliação informal com diversas partes interessadas, até a criação de mecanismos de avaliação em diferentes etapas do projeto, uso de tecnologia, definição prévia de metas, e a busca ativa por “feedbacks” e opiniões de diversas fontes. A presença de indicadores qualitativos e quantitativos é comum em várias abordagens, mostrando uma preocupação com a mensuração objetiva do desempenho do evento.

Todavia, nessa categoria ainda houve a situação de um entrevistado que disse não realizar um plano de qualidade, como segue:

(E6): Olha! Isso é o cenário ideal que nem sempre dá para colocar em prática, dados a escassez de recursos e o calendário apertado. Porque você tem um calendário com vários eventos, nem sempre consegue fazer um 'brainstorm' depois para você avaliar o que foi bom ou o que não foi para você melhorar.

Apesar de não fazer como apresentado acima, E6, em sua fala, entende que o planejamento e controle de qualidade nos eventos é importante, principalmente para busca de melhorias em eventos futuros. Isso demonstra, mais uma vez, que a implantação de processos, como o de gerenciar a qualidade, que trabalha principalmente para fazer com que o projeto siga e cumpra os padrões de qualidade, garante, assim, que as necessidades das partes interessadas sejam satisfeitas, para que o projeto obtenha êxito no final (PMI, 2023).

5.3.6 Plano de comunicação

Nessa categoria, os entrevistados foram questionados a respeito de como planejam a comunicação interna e externa de seus eventos. A seguir, algumas considerações dos entrevistados para que possa ser realizada análise e discussão:

(E4): Eu sempre divido em 4 pontos. O primeiro é o posicionamento, onde, eu aviso ao meu público consumidor que o evento vai acontecer. O segundo eu gero a expectativa, ou seja, eu fico amarrando ele, criando aquela vontade para que ele naquela determinada data, aquele período ele tem esse compromisso. O terceiro é a parte da comercialização, é quando eu posicionei, então é um apelo de venda em todos os canais, redes sociais, assessoria de imprensa e ativação de marca.

O quarto ponto é a parte da informação quando já tem a venda, eu começo a informar para dizer dias, horários, onde compra o ingresso, o que usa, e durante o evento é a parte de comunicação de ativação, que é aí onde os patrocinadores têm contato direto com o público e a gente finaliza numa prestação de contas também promocional, os vídeos pós-venda, os números, os dados, para que as pessoas possam ver o ciclo completo.

(E8): Às vezes criam-se mais comunicações, mas, trabalho minimamente com três. Primeiro a com o cliente é um plano, porque essa vai na estratégia de marketing, vai na estratégia de produto. A segunda é a comunicação interna, essa é a parte daquelas minhas ações de demanda. O esquema de demanda, lá tem comunicação interna e aí vai comunicação com o cliente também. Então dentro do meu cronograma eu já tenho preestabelecido quantas reuniões eu vou ter no mínimo com o cliente e equipe até o fim do evento. E eu já tenho estabelecido inclusive a pauta para cada reunião. Isso enquanto eu monto o cronograma, aqui eu já sei as minhas demandas por área, eu já digo para o cliente, o porquê. Porque eu já estudei, o tempo menos, eu já vi o evento acontecendo e eu estabeleci o tempo menos.

Então eu vou começar a calcular esse tempo menos para todas as áreas, para eu entender, como, eu já conheço meus fornecedores, eu já entendo como funciona, eu já sei quanto tempo todo mundo demora para criar um orçamento válido, o tempo de negociação, o tempo de pagamento e o tempo de entrega e isso vai balizar o meu cronograma, meu plano operacional e meu plano de comunicação, eles são documentos vivos sempre em atualização [...]

[...] Por último, trabalho a comunicação com o público-alvo também, que segue o que está no plano operacional entregue ao cliente para que inclusive ele possa ver que o que está sendo comunicado interno e externo é a mesma informação.

Na análise das falas de E4 e E8, pode-se verificar que o planejamento da comunicação é trabalhado com antecedência e com uma estruturação, assim como se pede que seja realizado quando se trabalha com a gestão de projetos. O processo de planejar o gerenciamento das comunicações consiste em desenvolver uma estratégia adequada para que a comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, de ativos organizacionais e nas necessidades do projeto, tenha como benefício um plano documentado, envolvendo de forma eficaz e eficiente as partes interessadas e trazendo as informações relevantes de forma competente (PMI, 2023).

Já outros entrevistados apresentaram outras formas de gerar um plano de comunicação, como destacado a seguir:

(E3): Eu entendo que as agências de comunicação, elas têm o enfoque nisso, mais esperteza para entregar uma comunicação linear dentro de uma identidade visual padrão. Então as vezes que a gente tentou fazer isso internamente a gente não conseguiu o mesmo resultado do que terceirizando para uma agência.

(E5): Porque isso varia muito de tamanho, a gente tem a venda de evento de menor porte, que não tem um plano de comunicação, vamos dizer assim, muito robusto, consolidado, neste caso você tem mais um retorno ali de merchandising, muito pontual e específico. Mas nos eventos maiores, a gente tem planos de comunicação. A gente tem é mídia, mídia comprada, vamos dizer assim... Mídias sociais hoje em dia é fundamental, independente do porte do evento, você tem minimamente a necessidade de uma divulgação ali nas redes sociais.

Analisando as respostas de E3 e E5, eles trabalham, especificamente, a comunicação externa do evento, como forma de divulgação. A organização de eventos esportivos normalmente tem um maior enfoque no marketing e não na gestão de projetos, sendo assim, é uma forma de justificar o porquê alguns organizadores de eventos enxerguem a comunicação do evento apenas como promoção do seu produto (CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022; MAGAZ-GONZÁLEZ; FAJUL-SUÁREZ, 2012).

Apesar de ser importante a divulgação externa do evento como maneira de garantir a presença de público, na busca do sucesso do evento esportivo, ter uma comunicação estruturada de forma ampliada, buscando atender todo o processo

estabelecido na gestão de projetos, criando pontes entre todas as partes interessadas, com perfis e interesses específicos, se torna algo extremamente necessário, até porque quando se trata de evento esportivo a quantidade de partes interessadas é ampliada, sendo assim, a comunicação precisa ser precisa, eficaz e eficiente neste tipo de projeto (CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022; MAGAZ-GONZÁLEZ; FAJUL-SUÁREZ, 2012; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

Ainda que a comunicação seja um fator determinante na condução de qualquer projeto, nesta categoria houve um entrevistado que disse não realizar nenhum tipo de plano de comunicação na organização de seus eventos esportivos. A seguir, as palavras dele:

(E1): Nós nunca fomos uma agência de marketing propriamente dita, a gente é mais uma agência de produção, então, nós nunca fizemos um evento que nós precisamos realizar a comunicação.

Novamente a fala de E1 reforça o estereótipo de que a comunicação nos eventos esportivos é uma função apenas de divulgação, e não uma ferramenta de gestão para o desenvolvimento e organização do projeto que está sendo realizado. Vale mais uma vez reforçar o que é dito pelo PMI (2023), que desenvolver um plano de comunicação serve para envolver as partes interessadas de forma eficiente e eficaz, trazendo para elas o que precisam saber, no momento correto, a fim de atender suas necessidades.

Para finalizar essa análise, com base no que foi apresentado no item 3.3.4, do capítulo anterior da apresentação de resultados, e no que foi destacado neste capítulo, para a amostra deste trabalho, tem-se que a preparação da comunicação varia desde a ausência de um plano formal até estratégias abrangentes e detalhadas. Além disso, a flexibilidade na escolha de canais de comunicação e a adaptação, conforme o porte do evento, também são observadas em algumas práticas.

5.3.7 Plano de riscos e oportunidades

Dando continuidade à análise e discussão das práticas de planejamento e organização de eventos, nessa categoria foi questionado aos entrevistados sobre a realização de plano de gestão de riscos e a identificação de oportunidades que podem ocorrer no decorrer do processo de planejamento e organização dos eventos

esportivos, para uma melhor análise e facilidade de entendimento do leitor. Essa análise e discussão será separada em duas partes: primeiro, serão analisadas as práticas de identificação de oportunidades, para depois partir para a gestão de riscos. Sempre analisando a partir do item 3.3.4, seguem algumas falas de destaque sobre a identificação de oportunidades e riscos:

(E1): *Eu acho que isso talvez seja uma das grandes diferenças que a FOP tem, nós sempre estamos nos atualizando, a gente sempre está olhando o que está ocorrendo no mundo dos eventos, para trazer para nossos clientes. A gente sempre tem muitas ideias, a gente sempre está conversando no grupo de sócios do WhatsApp, sobre o que vê de bom em eventos que assiste ou participa, buscando analisar o que foi feito e o que mais poderia ter sido feito... A gente sempre fala que não pode entregar o mínimo, a gente tem que entregar o máximo. Às vezes o cliente não quer por custo, por achar que não vale a pena e tal, mas a gente está sempre pensando em soluções.*

(E2): *Oportunidade está na gente que é de eventos, ter um olhar que busca identificar as possibilidades de melhorar o evento. Eu acho também que não é só um olhar de negócio, um olhar para o social também é algo que me provoca bastante. Por exemplo, tenho uma arena construída para uma competição que não é utilizada o dia todo, posso usar ela em um período para realizar uma ação com crianças, utilizar realmente com algumas atividades sociais. Tem também um olhar hoje de sustentabilidade, a gente está falando de meio ambiente, então não ficar só no discurso, mas, aproveitar esses momentos que a gente ou os espaços para estabelecer um sinergia com pessoas que trabalham nessas frentes.*

(E3): *Com relação às oportunidades, deixo com a equipe de marketing, de redes sociais, que ficam analisando possíveis 'insights', vejo hoje em dia as oportunidades muito associadas à visibilidade do evento e esses ensaios que são gerados durante o processo. São analisadas as situações que possam ser aproveitadas positivamente e até evitar algum dano que possa impactar a imagem e divulgação do evento.*

O PMBOK, em suas diversas edições, sempre procurou enfatizar nos processos de gestão de risco que a necessidade de se identificar oportunidades é extremamente importante para que a gestão do projeto seja facilitada. Assim, os mesmos processos que buscam identificar riscos e preparar respostas a eles, também orientam ao gerente de projetos que ele deve estar atendo a oportunidades que possam aparecer e estarem preparados para identificá-las e as utilizarem para melhora constante no projeto (PMI, 2017, 2023; TRANCHITELLA, 2013). Olhando principalmente as falas acima de E1, E2 e E3, esses entrevistados procuram demonstrar estar atentos às oportunidades para melhoria de seus eventos. Como descrito por Zani e Rocco Junior (2015), trabalhar com eventos esportivos é complexo, pois, as possibilidades de que ocorra um problema são muito grandes, porém, também aparecerem muitas oportunidades de melhorias que não devem ser descartadas, e ter

os processos de gerenciamento de riscos, que facilitam a identificação, a análise, o planejamento de resposta e controle se torna indispensável para a organização de eventos esportivos.

Como apresentado no início deste item, a segunda parte desta análise e discussão será sobre a gestão de riscos. O PMI (2017) ressalta que todos os projetos, por serem iniciativas únicas, possuem riscos com complexidade de variados graus, e ainda que o processo de planejar o gerenciamento dos riscos busca tornar conhecidos e gerenciar os riscos que não são considerados nos outros processos da gestão de projetos. E que quando estes riscos não são geridos, podem causar desvios e interferir no resultado do projeto. A seguir, como os entrevistados descrevem como realizam a gestão de riscos no planejamento dos eventos esportivos:

(E1): A gente está sempre atento aos riscos, pois, quem não monitora risco está sujeito a desastre.

(E4): No começo não fazíamos, a gente ia sentindo as dores para depois sim ir consertando, mas, hoje esse planejamento começa desde o início e tenta diminuir os problemas. Acredito que quando a gente perde tempo resolvendo o problema, deixa de ganhar dinheiro e deixa de entregar uma experiência melhor, por isso, a gente agora faz essa análise de riscos.

(E5): A gente trabalha com esporte e aí é um diferencial dos outros eventos, o que eu costumo dizer é que você tem um fator de imprevisibilidade não somente nos resultados, de quem vai ganhar, quem vai perder, quem vai ser campeão, quem não vai ser e por aí vai. Além disso, você tem um fator de imprevisibilidade também nos acontecimentos, porque você mexe com a emoção e aí quando mexe com emoção, a gente sabe que podem ocorrer de uma raiva excessiva até uma alegria descontrolada, enfim, isso pode desencadear algumas situações que são danosas para o evento, isto vindo seja do público espectador, do atleta, do familiar, entre outros, por isso, o exercício de mitigar riscos ocorre o tempo todo.

(E8): Eu faço uma análise tipo 'SWOT', não completa como ela determina, pois, trata-se de um evento, é um pouquinho diferente, sento com o cliente e analiso quais são as ameaças que você tem no seu evento, quais as oportunidades, e com isso levanto junto com o cliente e o produtor executivo quais os riscos e como podemos responder a eles, então procuro levantar todos os possíveis riscos do evento.

Analisando as respostas acima, e a apresentação de resultados no item 3.3.4, verifica-se que existem muitas formas de gestão de riscos que foram apresentadas na amostra, até pela particularidade dos eventos esportivos. Como descrito por Zani e Rocco Junior (2015), quando se trata de eventos esportivos o fator de emoções e sensações proporcionadas aos envolvidos é diferenciado em relação aos projetos comuns. Tranchitella (2013) descreve que mesmo realizando uma gestão de riscos

completa, ainda assim alguns riscos não são detectados ou mesmo gerenciados de forma proativa, o que faz com que a equipe de projeto necessite ficar sempre atenta e ter sempre um plano de contingência para avançar no planejamento do projeto, a fim de evitar que um desses riscos possa levar o projeto ao fracasso. Desta forma, verifica-se que as abordagens dos entrevistados são corroboradas com os processos de gestão de riscos estabelecidos na gestão de projetos, uma vez que esses processos são revisados e acionados constantemente durante o planejamento do projeto (PMI, 2017, 2023).

Um ponto importante a ser destacado é que alguns dos entrevistados indicam não realizar um plano formal de gestão de riscos, como E2 e E3:

(E2): Com relação a riscos não é feito um plano, a gente procura colocar pessoas com mais experiência dentro do evento, e assim ir analisando o que pode acontecer. Entendo que o principal risco que temos é em relação à segurança. Aí fazemos uma pirâmide de responsabilidades e de prioridades, e como prioridade principal vem a segurança.

(E3): Confesso que não. A gente sabe que risco dentro de um evento tem vários e várias formas, pode ser risco material, acidente, podem ser riscos de várias situações, eles são monitorados, mas, não formalmente.

Eles entendem a necessidade de manter um monitoramento aos possíveis riscos que podem ocorrer, e vão resolvendo os problemas quando aparecem, apesar de essa não ser uma prática recomendada, uma vez que ter uma gestão de risco é favorável, pois, além de minimizar a ocorrência de eventos adversos, maximiza as possibilidades de ter situações positivas, além de dar velocidade na resposta aos riscos e aproveitamento das oportunidades (TRANCHITELLA, 2013).

5.3.8 Plano de aquisição

O plano de gerenciamento das aquisições, segundo o PMI (2023), é o processo de documentar as normativas de compras do projeto, especificando as formas e identificando os potenciais fornecedores, e trazendo como benefício determinar a necessidade de aquisição de produtos e serviços externos ao projeto e “o que” e “como” adquirir os bens e serviços necessários. Essa é a categoria que teve o menor índice de utilização por parte dos entrevistados. Como apresentado no capítulo anterior, no item 3.3.4, da apresentação de resultados, apenas metade dos

entrevistados disseram realizar um plano de aquisições. A seguir, a fala deles para uma análise posterior:

(E3): Toda vez que um torneio aqui, ele vai passar por esse processo de estudo de aquisição e depois vai para a viabilização. Trabalhamos com o plano de aquisição buscando por exemplo realizar contratações que contemplem um maior número de eventos. Então a gente produz um calendário de eventos e chama os fornecedores para conversar fechando todas as etapas do calendário, isso ajuda muito na questão de custo, uma coisa é comprar material para um evento, outro é garantir para 10 por exemplo. Cai bastante a questão de custo e isso acaba influenciando bastante no resultado. Então a gente costuma fazer essa gestão sim, ter informação para que a gente possa sinalizar para os nossos fornecedores. Esse processo também é usado para contratação e dimensionamento das equipes e trabalho nos eventos.

(E4): Sim, a gente a cada etapa do projeto tem exigência de materiais. Então desde a concepção e em cada etapa é feita uma análise do que de material, pessoas e serviços são necessários para realização do evento.

(E5): É feito em conjunto com o cronograma e orçamento, não realizo um plano formal de aquisição, mas, elas são determinadas e gerenciadas dentro do cronograma das atividades do evento. Apesar de não ter formalmente, eu acho que desta forma, através do cronograma e orçamento, atende muito bem a gestão das aquisições.

(E8): Para contratação de fornecedor, sempre. Inclusive eu tenho ficha de cadastro para o fornecedor, eu faço todo o processo bem bonitinho. Já para pessoas, depende para quem estou trabalhando. Se sou a dona do evento então eu abro uma área do RH, pego uma pessoa para cuidar de pessoas. Eu coloco para todo mundo uma organização de 'workforce', então isso é uma área dentro da minha área de demandas, das áreas que trabalham para o meu evento, uma delas será a de 'workforce'.

A partir das análises das falas de E3, E4 e E8 acima, e comparando com o que diz a literatura, como destacado por Zani e Rocco Junior (2015), os processos do gerenciamento de aquisições atendem satisfatoriamente as necessidades dos eventos esportivos. Além disso, não basta apenas planejar, mas seguir o que foi planejado para as contratações, garantindo o cumprimento das obrigações contratuais, fortalecendo a relação com fornecedores e colaboradores. E, corroborando com as palavras do E5, o PMI descreve que os requisitos do cronograma influenciam de forma significativa a preparação do processo de planejamento de gerenciamento das aquisições. Por outro lado, as decisões adotadas no plano de aquisições também podem influenciar o cronograma do projeto.

Apesar de metade dos entrevistados afirmarem não realizar um plano de aquisição, a seguir algumas falas demonstram que eles também entendem a importância deste plano:

(E2): *A gente não faz um plano, mas, para compra de materiais, a gente faz um projeto escalonado. Analisando quanto vai precisar por etapa, para não comprar tudo de uma vez, mesmo sabendo que quanto mais você compra, menor é o custo.*

(E6): *Ele é importante sim, apesar que não é sempre possível, porque quando você faz eventos em diversas regiões e você é uma empresa local, você internaliza isso e executa sempre com seu material, precisa ter uma estrutura flexível e móvel que você consiga internalizar, o resto bruto você contrata em cada local.*

O PMI (2017) descreve que em muitos projetos de engenharia e infraestrutura a gestão dos materiais é essencial para a conclusão bem-sucedida, sendo assim, usando as falas de E2 e E6, apesar de não realizarem um plano formal, eles buscam lidar com as suas aquisições dentro de algum tipo de processo lógico para eles. Neste, um prefere escalonar suas compras, enquanto o outro acredita que usar uma estrutura própria em geral é melhor, sendo assim, ainda existe uma pequena afinidade em seus processos com a gestão de projetos.

5.3.9 Gestão de mudanças e partes interessadas

Nesta categoria foi questionado aos entrevistados sobre as práticas que eles utilizam para gestão de mudanças no projeto e a gestão das partes interessadas. Assim como o item anterior, para facilitar a leitura deste trabalho, este item será dividido em duas partes. Inicialmente será apresentado sobre a gestão de mudanças para depois procedermos a análise sobre a gestão das partes interessadas. Para iniciar a análise de gestão de mudança, seguem os destaques das entrevistas:

(E1): *Eu acho que talvez essa seja a maior qualidade do gestor brasileiro, ele sabe que vai mudar. A gente parte do princípio que no evento, como o próprio nome diz, eventualidades podem acontecer. Eu acho que essa é a grande diferença do gestor brasileiro para os gringos é que a gente já sabe que as coisas vão mudar e estamos preparados para isso.*

(E4): *Antes da pandemia, quando o trabalho era presencial, a gente tinha um controle de mudanças mais centralizado, uma vez que fazíamos reuniões às segundas-feiras para estabelecer o trabalho da semana, na quarta-feira tinha uma reunião para acompanhamento e ajustes que se fizessem necessários e na sexta-feira uma reunião sobre o resultado da semana. Porém, agora com os trabalhos remotos que vieram após a pandemia, essas reuniões até se mantêm, mas, demos mais autonomia para os coordenadores decidirem sobre as mudanças e ajustes, sempre respeitando os objetivos planejados, essa descentralização não é fácil, porque é uma quebra de paradigmas, e tem um apego, às vezes até emocional.*

(E8): *Eu faço documento para que tenha informação registrada de absolutamente tudo o que vai ser feito ou mudado no evento e isso é bem-visto por todo mundo, porque a pior coisa do mundo é não ter informação, aí quando todo mundo começa a se sentir desprovido de informação, começam a berrar e eu não posso ter gente berrando na minha orelha, senão, eu não penso minha operação e aí começa a dar problema.*

A gestão de mudanças em projeto deve ser a de controlar, revisar, analisar, aprovar e comunicar e documentá-las nos planos do projeto, trazendo como benefício que essas mudanças sejam consideradas integralmente no projeto, avaliando os riscos e impactos que podem causar, e buscando manter as metas do projeto (ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015; PMI, 2017, 2023). Partindo deste princípio, pode-se identificar as falas dos entrevistados, especialmente de E8 e E4, de que ter um planejamento de gestão e documentação das mudanças realizadas no evento facilita os ajustes necessários e a comunicação com todas as partes interessadas do evento, diminuindo assim os riscos e reclamações de falta de informação.

Outro ponto levantado por E1 trata da capacidade de agir com mudança do gestor brasileiro, de ser um gestor de rápida adaptação a diversas situações e com grande capacidade de resolução de problemas; isso é um ponto de relevância para um gestor de eventos. Como descrito por Poit (2013), dentro das habilidades e aptidões fundamentais do organizador de eventos, estão a capacidade de tomar decisões aliadas a um raciocínio lógico e crítico, buscando enxergar o todo e a capacidade de identificar, ajustar e resolver problemas, buscando estratégias inovadoras para a resolução dos problemas.

Como definido no início deste item, seguem agora as definições sobre a gestão de partes interessadas e os destaques das entrevistas a respeito da gestão das partes interessadas:

(E2): *Acredito que o melhor formato é sempre termos muito próximos de todo o processo, desde o planejamento, desenvolvimento, e execução e pós-venda, a gente precisa ter esse pessoal perto, num primeiro momento, pode parecer até que dá mais trabalho. A gente veio de uma escola que às vezes o pessoal falava nossa, tomara que meu patrocinador não venha no evento e a gente sabe hoje que isso não funciona, o processo é ter sempre próximo e estar preparado para não só ouvir elogios, mas críticas também e isso é importante para correções para poder resolver adversidades, evitando surpresas no evento. Tendo os 'stakeholders' acompanhando nessa jornada desde o início, desde o 'kickoff', qualquer eventualidade pode ser ajustada e todos estarão cientes.*

(E3): *É muito difícil você gerenciar informação dentro do evento, elas transitam muito rápido, são muito dinâmicas. O que eu costumo fazer é deixar sempre claro para toda a equipe. Quem são as pessoas que disseminam informações oficiais, então sempre tem uma pessoa da entidade desportiva envolvida no evento, uma pessoa da agência e uma pessoa que representa os atletas. Então qualquer informação que não saia destas três pessoas, não é oficial do evento, e assim vem funcionando a comunicação com as partes interessadas.*

(E5): *Os grupos de parceiros envolvidos, gosto de utilizar clientes porque a gente tem muitas entregas diferentes, dependendo do tipo do público. Acho que tem que estar logicamente alinhado com aquilo que aquele seu cliente espera que você entregue, logicamente um evento de qualidade, mas, aquilo tudo foi pré-acordado dentro de um plano de mídia, dentro de um plano de merchandising, realização de marcas etc. Então esse é o tipo de cliente que as preocupações estão alinhadas com o objetivo de cada um. Se é seu espectador, ele vai estar buscando uma experiência importante, ele vai estar buscando um momento de emoção. O atleta vai querer vivenciar um momento brilhante, ele vai querer superar algum desafio individual dele, ele vai querer vencer realmente a competição. Então, a gente para todos esses clientes, temos uma preocupação de gestão e esse gerenciamento é muito importante, sabendo que você tem todos esses clientes diferentes dentro do evento, você tem que se preocupar em realizar as entregas específicas para cada um deles.*

Analisando as falas acima e as apresentações de resultados, no item 3.3.4, demonstra-se que gerenciar as partes interessadas em um evento esportivo é essencial para uma melhor condução e, conseqüentemente, atingir o sucesso do evento esportivo. Na literatura, identifica-se que o gerenciamento das partes interessadas é cada vez mais importante para o sucesso do evento, pois, conseguir atender as necessidades, estabelecer uma comunicação clara e rápida e um alinhamento entre os objetivos do evento com as expectativas de cada uma das diversas partes interessadas são alguns dos aspectos importantes para garantir o sucesso do projeto (AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018; PARENT, 2016; PMI, 2023; POIT, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

Ainda olhando para a literatura, o PMI (2023) destaca que para gerenciar as partes interessadas do projeto de forma eficaz e fazer com que ocorra um aumento de apoio ao projeto, faz-se necessária uma comunicação clara que auxilie o trabalho de atender as expectativas e necessidades, engajando cada uma delas nas etapas apropriadas, mantendo o compromisso continuado com o sucesso, abordando quaisquer riscos ou preocupações, antecipando e esclarecendo as questões que possam surgir por elas e sem perder o foco nas metas e objetivos estabelecidos para o sucesso do projeto. Isto é visto especialmente nas falas de E2 e E5, que destacam que procuram manter as partes interessadas sempre próximas ao desenvolvimento

do evento esportivo, e de E3, que procura deixar claro a todos que as informações nos eventos são centralizadas para que possam ser assertivas, a fim de evitar problemas de comunicação.

Todavia, apesar da importância relatada acima deste gerenciamento na amostra, apresenta-se caso como o do E7, que não trabalha esse gerenciamento de partes interessadas, e ele destaca em sua fala que todos os envolvidos em seus eventos conhecem como são realizados seus eventos e, portanto, não vê necessidade de preparar um plano ou uma gestão destas partes interessadas. Isso também é destacado na literatura, como apresentam Amaral, Bastos e Carvalho (2018), que indicam que apesar de ser utilizado cada vez mais o gerenciamento das partes interessadas na gestão do esporte, a situação ainda está longe de ser entendida e utilizada de forma profunda, necessitando-se, por parte dos gestores esportivos, de mais estudos a fim de melhor compreender as relações destas partes interessadas com o sucesso esportivo.

5.3.10 Registro de lições aprendidas

Essa é a última categoria inicial das práticas de planejamento e organização dos eventos esportivos. Nela, foi questionado aos entrevistados se eles realizam o registro de lições aprendidas e se utilizam esse registro para futuros eventos, antes de iniciar a análise e discussão. A seguir, seguem os destaques das entrevistas:

(E1): Faço, eu faço! Eu tenho um arquivo meu aqui com várias coisas que eu não posso fazer. Eu uso, vira e mexe, principalmente quando vou iniciar um novo projeto. Eu abro, dou uma lida e vejo. Eu guardo, eu faço o registro e faço um review periódico sempre.

(E2): Sempre, e o mais legal, não é o meu documento, são as pessoas contribuírem do que poderia ser feito melhor. Também gosto de saber quais são os pontos positivos do evento, o que você achou que foi demais no evento. Para a gente perceber o discernimento de cada um também. Então os principais profissionais, eles me passam quais foram os pontos altos, e quais foram os pontos que precisam ser melhorados. Eu acho que é isso, pois, se a gente for fazer um evento igual ou uma segunda edição, a gente começa por esse documento.

(E4): *A partir da pandemia, trouxe um consultor de fora, que não é fácil, pois, o cara vai apontar o dedo para você, dizendo você errou aqui... é um investimento necessário de ter alguém que tem um olhar de fora. Alguém que vai dizer, ó, você perdeu dinheiro aqui porque queria mostrar um painel bonito para fazer fotos e não compensou. Então eu faço assim, ele trabalha com a gente no começo, porque ele precisa entender o que eu quero entregar e ela só volta depois da entrega, porque se ela acompanhar tudo, pode ser influenciada e isso não teria sentido lógico.*

(E5): *É fundamental. Já estou há 17 anos trabalhando neste mercado e por mais que a gente aprenda no decorrer desses anos, a gente não deixa de se deparar com novas situações, mas, esse é um exercício de mitigar riscos e ele é muito positivo, muitas vezes eu fico feliz quando acontece uma situação dentro de um evento que eu minimamente previ, aquilo é muito gratificante para mim, porque aquilo já foi conversado com a equipe, já foi antecipado, já foram levantadas as possibilidades, então, muitas vezes quando acontece, você tem facilmente ali a situação sendo sanada... Então acho que é fundamental e por isso é importante o registro, não é só o registro é documentar essas situações, para que isso não se perca na cabeça, na minha memória, na memória da equipe. Isso realmente tem uma base, uma fundamentação é documental para situações posteriores, para outras pessoas que venham fazer aquele mesmo tipo de evento. Para quem venha executar mais na frente, consiga enxergar as experiências anteriores, o que ocorreu de errado, os pontos positivos e os negativos, para que amadureça cada vez mais o evento e continue fazendo entrega de excelência.*

(E7): *Se acontecer um fato novo, já anotamos para no próximo evento incluir em nosso regulamento. Temos que incluir isso porque aconteceu e não tínhamos onde se agarrar para poder tomar a decisão. Para minimizar, sempre temos o último artigo do regulamento que diz que casos omissos, não apreciados no regulamento, serão decididos pela comissão organizadora, para você ter pelo menos algo para se agarrar.*

(E8): *Sempre e vou te falar, é o que mais tem, por mais perfeito que seja o evento, por menor que ele seja, eu tenho registro de lições aprendidas. Invariavelmente ele vai dentro do meu relatório de avaliação, se o relatório de avaliação vai para quem não deveria ver isso, porque isso é uma avaliação de outra empresa, infelizmente não cabe a mim, eu divido os interesses, portanto, meu cliente sempre terá esse registro no meu relatório de avaliação do evento.*

A análise das falas acima e da apresentação de resultado indica que há uma variedade de métodos para registrar lições aprendidas, incluindo métodos digitais e analógicos, a participação de consultores externos e a importância atribuída ao compartilhamento dessas lições com partes interessadas. Cada abordagem apresenta vantagens e desafios, e a escolha depende das necessidades específicas de cada organização ou profissional envolvido. Esse processo de registrar as lições aprendidas é destacado na literatura como importante, como cita o PMI (2023), o registro de lições aprendidas é um documento gerado no projeto que tem como função apresentar os conhecimentos adquiridos durante o projeto de forma a ser utilizado pelo próprio projeto e por projetos futuros. Já Fonseca (2013) destaca como uma das

etapas do seu modelo de planejamento de eventos é o registro das lições aprendidas para análise de qualquer ajuste necessário para aperfeiçoar a organização dos eventos futuros.

Para finalizar essa análise, Schnitzer et al. (2020) destacam que a transferência de conhecimento das lições aprendidas entre eventos semelhantes ou entre organizadores que geriram eventos parecidos, mesmo em contextos geográficos e/ou políticos diferentes, vem sendo discutida de forma ampla como uma prática essencial de uso dos métodos de gerenciamento de projetos aplicados no planejamento e organização de eventos esportivos.

5.4 ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

Essa última categoria principal estabelecida no início deste capítulo, a ser analisada e discutida, busca responder especialmente o segundo objetivo específico do trabalho, que é o de analisar se outras metodologias de gestão de projetos são utilizadas na organização dos eventos esportivos. Para realizar esta análise, essa categoria foi dividida em 4 outras categorias principais, são elas: conhecimento em gestão de projetos; conhecimento de tipos de metodologias de gestão de projetos; uso de ferramenta de gestão de projetos; e gestão de projetos que auxilie no planejamento de eventos esportivos.

5.4.1 Conhecimento em gestão de projetos

Na primeira categoria inicial a ser analisada e discutida nessa seção questionou-se aos entrevistados sobre o grau de conhecimento deles em gerenciamento de projetos, a fim de verificar se os processos e ferramentas analisados no item anterior, que foram identificados como tendo correspondência com a gestão de projetos, ocorrem devido aos entrevistados terem conhecimento prévio de gerenciamento de projetos, ou se eles são intuitivos. Como Schnitzer et al. (2020) descrevem, a baixa utilização de ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos se dá pelo fato de que há muita presença de trabalho voluntário na realização dos eventos, incluindo a organização e gestão. Além disso, outro fator é que em geral os eventos esportivos são gerenciados de acordo com seu tamanho e os organizadores podem não entender a necessidade de usar ferramentas e métodos de

gestão de projetos. Vale destacar ainda que os benefícios e a relação entre a gestão de eventos esportivos e o gerenciamento de projetos é um assunto pouco explorado nas pesquisas empíricas (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; EMERY, 2010).

Inicialmente, antes de analisar as entrevistas e a apresentação de resultados, item 3.3.5, seguem abaixo os destaques das entrevistas:

(E1): Eu nunca estudei gestão de projetos. Como minha vida não tem parado nos últimos anos, eu deveria ter feito durante a pandemia, mas, é um plano que eu tenho fazer, um MBA em gestão de projetos.

(E4): Sim, desde 2017 entendi essa necessidade, pois, não adianta só criar produtos, botar na prateleira, se eu não entender dessa governança, dessa gestão. Porque você sabe que a cada ano a exigência é maior. Você sabe que a cada ano os custos mudam. Então, se eu não tivesse esse trabalho de conseguir processos, de entender de logística, entender de relacionamento, de gestão de pessoas. Eu poderia até continuar ganhando dinheiro, mas, ia chegar um momento que um concorrente meu, ia me atropelar. A inovação não é propor coisas novas, mas, fazer o que já faz de maneira diferente.

(E5): Dentro de minha formação, tinha uma disciplina de gestão de projetos e como gestão de projeto pode ser aplicado como um todo, eu aplico alguns conceitos nessa área de eventos esportivos. Porque é a área que eu atuo.

Partindo da apresentação de resultados, destaca-se o fato de que a maioria dos entrevistados, 75% deles, afirma possuir algum grau de conhecimento em gestão de projetos, e, observando as falas acima, destacam-se as falas de E4 e E5, que, além de possuírem conhecimento de gerenciamento de projetos, afirmaram ainda que viram a necessidade de aplicar esses conhecimentos no planejamento e organização de seus eventos esportivos. Como é destacado por Schnitzer et al. (2020), além de poderem ser classificados como projetos e existirem estudos empíricos que demonstrem que o uso de processos e métodos de gestão de projetos contribuem para o sucesso dos eventos esportivos, a aplicação das teorias e técnicas de gerenciamento de projetos no setor de eventos esportivos é importante principalmente para o planejamento e a definição de seus processos e objetivos.

Já E1, apesar de afirmar não ter conhecimento na área de gerenciamento de projetos, entende ser necessário adquirir esses conhecimentos para aplicar no planejamento e organização dos eventos nos quais está envolvido. Como apresentado por Poit (2013), o investimento em educação, em buscar novos conhecimentos, realizando uma análise constante especialmente de suas dificuldades e competências, torna-se importante para que lhe garanta cada vez mais abertura de espaço no mercado de trabalho.

5.4.2 Conhecimento dos tipos de metodologias de gestão de projetos

Dando continuidade à análise e discussão dos conhecimentos em gestão de projetos, foi questionado aos entrevistados, nesta categoria, quais metodologias e/ou framework de gestão de projetos eles conheciam, iniciando aqui a resposta ao segundo objetivo específico, que é o de analisar a utilização de outras metodologias e gestão de projetos além da definida pelo PMBOK do PMI, como citado no item 4.4. A seguir, as falas que se destacaram nas entrevistas:

(E2): Na agência a gente acabava trabalhando, especialmente com Scrum, com alguns 'dashboards', mas, a gente acaba se adequando mais aos clientes. Eu não tenho um que eu adoto assim, eu acho que a gente está muito mais aberto a se adequar ao cliente.

(E4): Embora conheça outras como o PMBOK e Scrum, mas, utilizar mesmo ter autoridade, propriedade seria o Canvas. Porque é de uma escola vinda do Sebrae. Tem algumas ferramentas para otimizar gestão de riscos também. Mas o Canvas, para mim ele é muito visual e ele também ajuda muito hoje, principalmente no trabalho on-line, porque você tem tudo em uma tela só, tudo o que a gente possa otimizar e construir juntos.

(E8): Sim, eu trabalho com PMI, eu trabalho com Scrum e eu trabalho com formatos de organizações não orgânicas, aliás, orgânicas. Enfim, não tem nem nome, mas, assim são atividades orgânicas, são estilos de trabalho como a Metanoia, são estilos de trabalho diferenciados de organização. Mas eu tenho formação de PMI, Scrum e tem mais outras 2 que esses eu não posso falar sobre. Porque a própria organização não deixa.

Analisando as falas acima e o capítulo anterior da apresentação de resultados no item 3.3.5, é possível verificar a presença de outras metodologias e frameworks de trabalho em gestão de projetos identificados pela amostra. Novamente reforçando o apresentado por Schnitzer et al. (2020), que destacam que o conhecimento por parte dos organizadores de eventos de diversos métodos de gestão de projetos facilita especialmente o planejamento e a organização dos eventos esportivos. Todavia, a falta de um profissional especializado em gestão de projetos é um grande obstáculo para a utilização destes métodos e processos.

Com base na teoria, como os eventos esportivos podem ser considerados como projetos e serem gerenciados dessa forma, sendo assim, o conhecimento em técnicas, métodos e processos de gerenciamento de projetos é essencial para que as pessoas responsáveis pela organização e planejamento dos eventos esportivos tenham conhecimento de alguma metodologia e/ou framework de gestão de projetos para que possam utilizar esses conhecimentos no desenvolvimento dos seus projetos

(CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022; PARENT, 2016; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

5.4.3 Uso de ferramentas de gestão de projetos

Nessa terceira categoria inicial desta seção de conhecimentos de gestão de projetos, foi questionado aos entrevistados se eles utilizam ou já utilizaram alguma ferramenta de gestão de projetos no planejamento e organização de seus eventos esportivos. Temos, a seguir, as respostas que se destacaram:

(E2): Já, todos os eventos que nós trabalharmos para um determinado cliente, a gente trabalhava muito usando o modelo de Scrum. E trabalhando para outros clientes também já utilizamos outras ferramentas, mas, com uso de muita planilha e muitos 'dashboards', onde, todo mundo vai acompanhando por ali. Já na Fifa, é um formato que a gente usa de gestão do Bim 360, que a gente tem mapas que todo mundo acaba olhando o mesmo mapa e se você faz um apontamento ali, todo mundo já está vendo no mapa.

(E5): Já utilizei, eu acho que era o Scrum, se eu não me engano, alguns softwares hoje, já tem inseridos dentro dele algumas dessas ferramentas. Mas, a gente tem uma forma, digamos, própria de gestão... É gestão de recursos financeiros, materiais, análise de riscos, cronogramas etc., que eu acho que eles alimentam muito dessas fontes, dessas ferramentas tecnológicas e ou ferramentas realmente de gestão de projetos.

(E6): Já, na verdade, a gente utiliza é na parte do planejamento, pois é, na parte do planejamento a gente precisa usar a gestão de projetos, que é como você vai estruturar o seu projeto. Todo o escopo do seu projeto e aí sim se baseia a parte teórica, das teorias dos estudos, mas, ele é só para um arcabouço, na prática é uma aplicação bem diferente.

(E8): Práticas muitas, aonde eu uso mais? Assim, o Scrum para evento eu sinto muito não rola, primeiro que as pessoas não entendem dessa forma, segundo que nós não temos produtores para isso e evento não necessariamente é criação e o Scrum, ele funciona maravilhosamente com um processo criativo... então, o mundo da operação não entra nesse link e aí a operação não funciona com Scrum, não dá, com os métodos rápidos esquece. Mas, como o método PMI, que é bem mais criterioso é onde as pessoas entendem melhor, inclusive eles enxergam mais nível de informação. Isso não quer dizer que eu não pegue ferramentas pontuais de outras áreas, como o Scrum me ensinou a fazer reuniões pontuais e de que forma dividir essas reuniões. Já a Metanoia, ela tem umas ferramentas muito legais de formatos de conversa, formatos de troca de informações com as pessoas e a visibilidade que ela me dá de gestão de pessoas. É inenarrável, é a melhor do mundo, então eu consigo ser mais empática e entender melhor o outro e a capacidade de entrega dele para mim.

Avaliando as falas dos entrevistados acima e a apresentação dos resultados no item 3.3.5, demonstra-se que algumas práticas de gestão de projetos são utilizadas e apresentadas no planejamento e organização dos eventos esportivos da amostra.

Sobre o uso das práticas de gerenciamento de projetos, como destacado por Schnitzer et al. (2020), alguns métodos e práticas de gestão de projetos são muitas vezes exigidos por partes interessadas do evento, em especial os clientes/patrocinadores, e realizar a implementação desses métodos e práticas desde o início da fase de planejamento dos eventos esportivos ajuda a criar estruturas internas transparentes, controle e progresso do andamento e dos custos do evento. Esse ponto apresentado por Schnitzer et al. (2020), sobre o uso de métodos impostos pelos clientes, corrobora o que apresenta especialmente a fala de E2, em que ele afirma que apesar de não usar um método próprio em sua agência, ele usa os métodos que seus clientes julgam os ideais para os eventos correspondentes. E, ainda, tem-se a confirmação de outro ponto apresentado por Schnitzer et al. (2020), que é a fala de E6, que diz que usa especialmente a gestão de projetos para estruturar o planejamento do evento a fim de ter um arcabouço teórico para a execução do projeto.

Já a fala de E5, que diz usar práticas próprias de gestão, que fundamentam diversos métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos, e a de E8, que afirma usar mais métodos preditivos que ágeis na gestão de seus eventos, podem ser corroboradas na literatura, que sugere que os organizadores de evento adotem padrões e metodologias de gerenciamento de projetos preditivas, pois, mesmo sem grande experiência em gestão de projetos, são úteis e mais fáceis de se aplicar, por possuírem características e documentações específicas que auxiliam especialmente no planejamento dos eventos esportivos (CAMINERO-GRANJA; PAJARES; MARTIN-CRUZ, 2022; POIT, 2013; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

5.4.4 Gestão de projetos auxilia no planejamento de eventos esportivos

Na última categoria inicial a ser analisada e discutida por esse estudo, foi questionado aos entrevistados se eles acreditam que a gestão de projetos pode auxiliar no planejamento dos eventos esportivos. Fazendo uma análise inicial das respostas, vale destacar que 100% dos entrevistados afirmaram que sim, as práticas, métodos e ferramentas de gestão de projetos podem auxiliar a organização dos eventos. A seguir, algumas falas que destacam essas afirmações:

(E1): *Não acho. Eu tenho certeza, mais uma vez, sem isso não dá. A gente não pode ser empírico, tem que ser profissional, tenho total certeza de que isso vai diminuir a quantidade enorme de erros que são cometidos nos eventos. Eu acho que na verdade você vai deixar de fazer no feeling. Quando você fala de eventos pequenos os riscos são muito menores, mas, quando fala dos megaeventos, como Copa do Mundo de Futebol ou Olimpíadas, que já trabalhei, os desafios destes eventos são a gestão de todas as estruturas especialmente as mais distantes dos jogos e a gestão das pessoas, fazendo com que todos os envolvidos se sintam parte do evento e eu acho que nesse ponto pode ajudar muito a gestão de projetos, muito, porque em algum momento essas coisas são largadas para trás.*

(E2): *Eu não tenho dúvida, eu acho que precisa, ela é necessária e acho que é o nosso grande desafio esse aspecto. Principalmente nos eventos temporários, como o evento temporário no nosso país já começa atrasado, é assim que nós vamos, essa é a nossa realidade hoje. Não sei se é por falta de profissionais ou do entendimento das pessoas que contratam para os eventos que busquem essa necessidade de gestão de projeto.... Eu vejo que a gestão de projetos traz como benefício resultados nos mais diferentes pilares, você melhora a produtividade, você melhora a qualidade do evento, o resultado final e em termos de resultados de investimento financeiro, também acho que você faz um melhor investimento, pois, acaba não tendo espaço para, não pensei nisso, por gastar mais um tanto aqui agora, porque ninguém pensou, então, agora preciso gastar mais e a gente sabe que isso acontece nos eventos. Por isso a gestão de gestão de projeto vem ajudar nessa organização.*

(E4): *Deve, ela é fundamental para isso. Você pode fazer sem, pode, você pode não errar, ter grandes lucros, pode. Agora você pode potencializar, você pode diversificar, você pode ter uma tranquilidade maior usando o planejamento e a gestão de projetos. Porque não é fazer de qualquer forma, um dos principais aprendizados que a gente tem em trabalhar a ferramenta, trabalhar gestão, é você entregar a mesma coisa com um esforço até emocional menor.*

(E5): *Pode. O que eu enxergo quando muitas vezes eu leio essa parte de gestão de projetos, a gente enxerga muitas práticas que são comumente executadas nos eventos. A gente utiliza bastante isso, logicamente me dá uma felicidade boa que a gente está pelo menos na trilha certa. Sim, e aí eu não gosto muitas vezes da burocracia dos documentos, eu acho que a coisa no evento é mais fluida, mas, para parametrizar, organizar, aí nessas questões sem dúvida, eles têm a contribuir muito no processo.*

(E8): *Sem gestão de projetos, eu consigo entrar um evento, então, ninguém disse que não consegue, claro que consegue, você vai entregar. Mas é a gestão de projetos, ela é a única capaz de organizar as coisas. O que você pode garantir é que com uma gestão de projetos bem-feita, você otimiza recursos que não tem pra ninguém, você vai fazer isso com uma elevação de qualidade ridícula, então, assim é por isso que é preciso usar.*

Ao analisar as falas acima e as apresentações de resultado no capítulo anterior, no item 3.3.5, verifica-se que todos os comentários acima destacam que a gestão de projetos não só é necessária, mas é essencial para que o planejamento dos eventos esportivos seja realizado de maneira correta, buscando a otimização dos recursos financeiros, humanos e materiais e melhora da qualidade das entregas dos

projetos. Na literatura é descrito que para que um evento esportivo tenha qualidade é essencial que alguns aspectos sejam apresentados, como atender com excelência os objetivos propostos, ter o planejamento como balizador para todas as suas ações, garantir que todos as partes interessadas tenham prazer e satisfação, proporcionar um sentimento de orgulho para todos da equipe organizadora, possibilitar uma comunicação clara, rápida e eficiente para todos os envolvidos no evento, sempre procurar ter a qualidade total e o erro zero, ter recursos humanos de primeira linha e ter as ações estruturadas para serem cumpridas no projeto (CSERHÁTI; SZABÓ, 2014; POIT, 2013; SCHNITZER et al., 2020; ZANI; ROCCO JUNIOR, 2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeiro lugar, neste último capítulo, é necessário relembrar os objetivos determinados para este trabalho. O objetivo principal desta pesquisa foi levantar e analisar quais são as práticas de planejamento utilizadas na organização de eventos esportivos no Brasil e compará-las com as práticas de gerenciamento de projetos segundo o PMBOK do PMI. Já os objetivos específicos estabelecidos foram os seguintes: (a) analisar quais são as práticas de gestão utilizadas na organização de eventos esportivos; e (b) analisar se outras metodologias de gestão de projetos são utilizadas na organização dos eventos esportivos. Todavia, a partir das análises dos resultados conseguidos por meio das entrevistas com os gestores e planejadores das empresas de organização de eventos esportivos, os objetivos descritos acima foram atendidos.

Inicialmente, em relação ao comparativo das práticas de planejamento de organização de eventos esportivos, levantadas e analisadas, com as práticas de gerenciamento de projetos apresentadas pelo PMBOK do PMI, a amostra pesquisada demonstrou que com algumas adaptações devido à especificidade do trabalho de planejar um evento esportivo, o uso das práticas de gerenciamento de projetos do PMBok pode auxiliar e melhorar a performance das entregas necessárias para o evento esportivo. Outro ponto a ser abordado é que apesar de alguns entrevistados alegarem desconhecimento de gerenciamento de projetos, foi identificado que eles utilizam de processos e ferramentas de gestão de projetos muitas vezes de forma empírica, e, com certeza, se tivessem um maior conhecimento dessas práticas, processos e ferramentas, o planejamento e a organização dos eventos seriam facilitados e suas metas e objetivos alcançados de forma mais simples e eficaz.

Levando em conta as práticas de gestão foi possível identificar na amostra que além de ferramentas de gestão de projetos, algumas práticas de administração e marketing também são utilizadas na organização dos eventos esportivos, práticas como de gerenciamento de recursos humanos e financeiros, definição dos 4 P's (Produto, Promoção, Preço e Promoção), entre outras. Ter a utilização dessas práticas e ferramentas dessas áreas administrativas e marketing por parte dos entrevistados se justifica, pois, ao analisar a formação acadêmica deles, verificamos que a maioria possui formações, seja no ensino superior ou através de pós-graduação nas áreas supracitadas, demonstrando que ter conhecimento é a melhor forma para

aplicar na prática ferramentas que auxiliam na organização e no planejamento dos eventos, colaborando assim também para aperfeiçoar a gestão dos eventos esportivos.

Dando continuidade a essas considerações finais, vale ressaltar que foi identificado que não são somente os processos estabelecidos pelo PMBOK que foram identificados como prática e ferramentas utilizadas no planejamento dos eventos esportivos. Foram citadas e apresentadas, durante a entrevista, a presença de metodologias, como Scrum, Metanoia, Canvas, e adaptações diversas de ferramentas e processos para auxílio na montagem da organização dos eventos. Além disso, um ponto importante a ser destacado é que todos os entrevistados afirmaram que o uso das práticas de gerenciamento de projetos auxilia sem nenhuma dúvida a realização dos eventos esportivos, confirmando o entendimento do pesquisador de que desenvolver esse conhecimento de gestão de projetos no mercado de eventos irá trazer competições mais bem elaboradas, com entregas mais significativas, atendendo as necessidades das partes interessadas e gerando lucratividade para os organizadores dos eventos esportivos.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação da pesquisa se dá pelo número reduzido dos entrevistados. Além disso, todos estavam envolvidos diretamente com empresas organizadoras de eventos esportivos. Apesar de o pesquisador buscar entrevistados em regiões diferentes do país, como nordeste, sudeste e sul do país, ainda existem regiões e estados, mesmo nas regiões supracitadas, que não foram explorados e a maioria dos entrevistados eram do estado de São Paulo, não havendo um equilíbrio na amostra, o que pode ser um fator limitante, sendo que os dados apresentados podem não ser generalizados às realidades de outras regiões e Estados. Outro fator limitante é que, como citado, foi explorado apenas um tipo de organizador de eventos, a presença de outros tipos de organizadores, como confederações, federações ou órgãos públicos, poderia trazer visões diferentes que complementariam as informações e resultados encontrados.

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como primeira sugestão para estudos futuros indica-se a ampliação da pesquisa para os outros tipos de organizadores de eventos, para que sejam analisados e comparados outros pontos de vistas que podem corroborar ou refutar os dados levantados. Outro ponto seria a ampliação da pesquisa para outros estados e regiões do país, a fim de ampliar a informação e realmente torná-la uma pesquisa nacional. Por fim, uma sugestão de trabalho futuro envolvendo o assunto abordado nesta pesquisa seria realizar a elaboração de um manual de gestão, planejamento e organização de eventos, com a utilização das práticas, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos adaptadas para atender as especificidades deste mercado.

6.3 SUGESTÕES PARA APLICAÇÕES PRÁTICAS

- a) A amostra demonstrou a preocupação dos organizadores dos eventos quanto principalmente à falta de planejamento na organização de eventos esportivos, e os dados levantados nesta pesquisa apresentam um caminho para solução desta falta de planejamento;
- b) As informações geradas neste estudo podem auxiliar para elaboração de uma metodologia própria de gerenciamento de projetos em eventos esportivos, com a geração de processos, ferramentas e técnicas adaptadas e específicas para atender as especificidades dos eventos esportivos;
- c) A pesquisa demonstra ainda que o uso das práticas de gerenciamento de projetos no planejamento dos eventos esportivos potencializa as entregas destes eventos, gerando benefícios a todos os envolvidos no projeto.

REFERÊNCIAS

- ALITI, B.; MARKIC, M.; STULINA, B. Implementation of project management in organizing major-multi sport events. In: INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH, 12th, 2016, Osijek. **Proceedings...** Osijek: Faculty of Economics in Osijek, 2016.
- AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; CARVALHO, M. M. Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos: estudo de caso. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 22-45, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9544>>. Acesso em: 8 fev. 2022.
- AYORA PÉREZ, D.; GARCÍA SÁNCHEZ, E. **Organización de eventos desportivos**. Barcelona: Inde Publicaciones, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.
- BELEI, R. A. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, Pelotas, v. 30, p. 187-199, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/caduc/article/view/1770>>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2024.
- CAMINERO-GRANJA, J. A.; PAJARES, J.; MARTIN-CRUZ, N. Sports events and project management: A PM2 Proposal. **Journal of Industrial Engineering and Management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 323-337, 2022. Disponível em: <<https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/3722>>. Acesso em: 8 fev. 2024.
- CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>>. Acesso em: 8 fev. 2024.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos de gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Edição Kindle.

CRAM, W. A.; MARABELLI, M. Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge-sharing benefits of agile and traditional development approaches. **Information & Management**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 322-339, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720617307164>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

CSERHÁTI, G.; SZABÓ, L. The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 613-624, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786313001130>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

EMERY, P. Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 158-170, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352309000667>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

FONSECA, R. **Gestão e organização de eventos desportivos**: estudo de caso: Jogos Desportivos de Viseu. 2013. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/5828>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

FRAWLEY, S.; ADAIR, D. **Managing the football world cup**. London: Palgrave Macmillan, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLET, A. G.; TENNENT, K. D. Dynamic sublimes, changing plans, and the legacy of a megaproject: the case of the 1966 Soccer World Cup. **Project Management Journal**, Atlanta, v. 48, n. 6, p. 93-116, 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLpVgVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

GRENWELL, T. C.; DANZEY-BUSSELL, L. A.; SHONK, D. J. **Managing sport events**. Leeds: Human Kinetics, 2014.

HABIBI, F. et al. Using fuzzy logic to improve the project time and cost estimation based on Project Evaluation and Review Technique (PERT). **Journal of Project Management**, [s. l.], v. 3, p. 183-196, 2018. Disponível em: <https://www.growing-science.com/jpm/Vol3/jpm_2018_12.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.

HAN, C. L.; MA, Y. C. Design and development of large-scale sport events information system: Based on Project Management. **Advanced Materials Research**, [s. l.], v. 219/220, p. 1195-1200, 2011.

HARTMAN, F.; ASHRAFI, R.; JERGEAS, G. Project management in the live entertainment industry: what is different?. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 269-281, 1998.

HELDMAN, K. **Gerencia de projetos**: guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). **Individual competence baseline for project, programme & portfolio management**: v. 4. Zurich: IPMA, 2015.

JINQUAN, Z. Special event project management and marketing: a case study of the 59th Grand Prix 2012 in Macau, Asia Pacific. **Journal of Sport and Social Science**, [London], v. 5, n. 3, p. 187-201, 2016.

KRAUSE, W. **ISO 21500**: orientações sobre gerenciamento de projetos: diretrizes para o sucesso. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

KRISTIANSEN, E. et al. Stakeholder management of temporary sport event organizations. **Event Management**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 619-639, 2021.

LIMA, F.; SOUSA, M. J. IT project management practices in olympic summer Games-Rio2016 case study. In: EUROPEAN CONFERENCE ON IS MANAGEMENT AND EVALUATION, 10th, 2016, Evora. **Proceedings**.... Evora: University of Evora, 2016. p. 130-137.

ŁUCZAK, J. Risk Management for running events' organization on the example of Half Marathons in Poland. **IBIMA Business Review**, [s. l.], v. 2021, p. 560080, 2021.

MAGAZ-GONZÁLEZ, A. M.; FANJUL-SUÁREZ, J. L. Sport events organization and project management: Factors, phases, areas. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte**, [s. l.], v. 12, n. 45, p. 138-169, 2012. Disponível em: <<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

MALLEN, C.; ADAMS, L. J. **Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos**: dimensões teóricas e práticas. Barueri: Manole, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MASSENA, A. **Eventos e competições esportivas**: planejamento e organização. [S. l.]: Nova Letra, 2012. Ebook Kindle.

MASTERMAN, G. **Strategic sports event management**: Olympic edition. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

MAURER, F.; MARTEL, S. Extreme programming: rapid development for web-based applications. **IEEE Internet Computing**, Piscataway, v. 6, n. 1, p. 86-90, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOHER, D. et al. Reprint: preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Physical Therapy**, [s. l.], v. 89, n. 9, p. 873-880, 2009. Disponível em: <<https://academic.oup.com/ptj/article/89/9/873/2737590>>. Acesso em: 15 fev. 2024.

OLIVEIRA JUNIOR, R. G. Os investimentos nos estádios para a Copa do Mundo 2014. **Carta de Conjuntura FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 12, 2014. Disponível em: <<http://carta.fee.tche.br/article/os-investimentos-nos-estadios-para-a-copa-do-mundo-2014/>>. Acesso em: 8 out. 2020.

PARENT, M. M. Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 402-416, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144135231500100X>>. Acesso em: 15 fev. 2024.

PEDUZZI, P. Setor de eventos vê sinais positivos de retomada das atividades: medidas restritivas chegaram a atingir 97% do setor em 2020. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 6 nov. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-11/setor-de-eventos-ve-sinais-positivos-de-retomada-das-atividades>>. Acesso em: 8 fev. 2024.

PMI Santa Catarina. **História**. [Santa Catarina, 2022]. Disponível em: <<https://pmisc.org.br/sobre/o-que-e-pmi/historia/>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos**. 2. ed. Londrina: D.R. Poit, 2000.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos**. 3. ed. São Paulo: Phorte, 2004.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2006.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos**. 5. ed. São Paulo: Phorte, 2013.

POZAS, D. **Guia de organización eventos deportivos**. [S. l.]: Pulsaciones.net, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Grupos de processo**: um guia de prática. Chicago: Independent Publishers Group, 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. 6. ed. Chicago: Independent Publishers Group, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) e o padrão de gerenciamento de projetos**. 7. ed. Chicago: Independent Publishers Group, 2021.

RAMALHO, L. S. et al. Proposta de abordagem para ciclo de vida na gestão de eventos. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v. 13, n. 2, p. 115-131, 2013. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpdp/volume132013/RelPesq_V13_2013_09.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2024.

ROCHA NETO, J. **O manifesto ágil**. [S. l.: s. n.], 2002. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/frufrek/pos-web/p/arquivos/O_manifesto_agil.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SCHNEIDER, J. G.; JOHNSTON, L. eXtreme Programming: helpful or harmful in educating undergraduates?. **Journal of Systems and Software**, [s. l.], v. 74, n. 2, p. 121-132, 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121203002929>>. Acesso em: 16 fev. 2024.

SCHNITZER, M. et al. Analyzing project management methods in organizing sports events. **SAGE Open**, [London], v. 10, n. 4, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/2158244020970940>>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **O guia do Scrum**: o guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio. Brasília, DF, 27 jul. 2017. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SILVA, D. Metodologias de gerenciamento de projetos: 10 opções para te ajudar a alcançar seus objetivos. **Blog da Zendesk**, [s. l.], 23 nov. 2020a. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/metodologias-gerenciamento-projetos/>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SILVA, D. Técnicas de gerenciamento de projetos: 9 opções e como funcionam. **Blog da Zendesk**, [s. l.], 17 nov. 2020b. <<https://www.zendesk.com.br/blog/tecnicas-gerenciamento-projetos/>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, L. Rio 2016. Valeu a pena gastar R\$ 40 bilhões?. **Infomoney**, [s. l.], 19 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/terraceconomico/rio-2016-valeu-a-pena-gastar-r-40-bilhoes/>>. Acesso em: 16 fev. 2024.

ŠKORIĆ, S.; ALITI, B.; LEŠKO, L. Distribution of workforce through project life cycles and analysis of the satisfaction with the organisation. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON KINESIOLOGY, 8th, 2017, Opatija. **Proceedings...** [S. l.: s. n.], 2017.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

TRANCHITELLA, M. **O gerenciamento de risco em eventos esportivos**: um estudo com corridas de rua. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências do Desporto) – Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67159/2/23210.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2024.

VARGAS, L. M. Gerenciamento ágil de projetos em desenvolvimento de software: um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do Scrum em Conjunto com PMBOK e/ou PRINCE2. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 48-60, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9651/pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2024.

WANG, Q. Design and Implementation of the intelligent management system of large scale sports events. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIAL SCIENCE, MANAGEMENT AND SPORTS, 2nd, 2016, Qingdao. **Proceedings...** Dordrecht: Atlantis Press, 2016.

WANG, Z. Risk prediction of sports events based on gray neural network model. **Complexity**, [s. l.], v. 2021, p. 6214036, 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Brasília, DF: UAB, 2009.

ZANI, G. H. P.; ROCCO JUNIOR, A. J. Eventos esportivos: uma aproximação à área de gerenciamento de projetos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4., 2015, São Paulo. São Paulo: SINGEP, 2015. Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/364.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2022.

ZHANG, W.; KNOX, D.; PRABHAKAR, G. Risk in active sport tourism projects: narratives from managers in the Chinese Event Industry. **Journal of China Tourism Research**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 176-196, 2023.

ZHANG, Z. M. Research on the application of organizational management information system in large scale sport event. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SPORTS, ARTS AND MANAGEMENT ENGINEERING, 2016, Xi'an. **Proceedings...** Dordrecht: Atlantis Press, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de apoio das entrevistas semiestruturadas (Versão inicial)

Nome:		Data:
Empresa:		Hora:
Gênero:	Idade:	

ESTA ENTREVISTA ESTÁ DIVIDIDA EM DUAS PARTES:

Parte I – Perguntas Gerais

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Qual é o seu cargo e quanto tempo atua com organização de eventos?
3. Qual sua atuação no planejamento e organização dos eventos?

Parte II – Práticas de organização de eventos?

Integração

1. Como ocorre o processo de criação de um novo evento, tipo de evento, naipes? É gerada alguma documentação?

Escopo

2. Como é delimitado o evento e estabelecidas as necessidades, materiais e humanas?

Cronograma/Custo

3. Como é definido o orçamento e o cronograma?

Qualidade

4. Como é definido os processos das entregas e os objetivos do eventos?

Comunicação

5. Como é preparada e planejada a comunicação do evento e entre as pessoas envolvidas no evento?

Riscos

6. Como são levantadas e planejadas as respostas a possíveis riscos do evento?

Aquisição

7. Como é o processo de compra de materiais e contratação dos serviços necessários para a realização do evento?

Partes interessadas

8. Como são identificadas as pessoas importantes a serem envolvidas no evento?

9. Como é o processo de definição dos possíveis patrocinadores do evento?

Gestão de projetos

10. Você tem conhecimentos de gestão de projetos?
11. Já utilizou alguma prática e/ou ferramenta de gestão de projeto para executar o planejamento e organização de um evento?
12. Você acha que a gestão de projeto pode te auxiliar no planejamento/organização de um evento esportivo?

APÊNDICE B – Roteiro de apoio das entrevistas semiestruturadas - (Versão Final)

Nome:	Data:
Empresa:	Hora:
Gênero: Masculino:___ Feminino:___ Outro:___	Idade:

ESTA ENTREVISTA ESTA DIVIDIDA EM DUAS PARTES:

Parte I – Perguntas Gerais

1. Qual sua formação acadêmica?
 - a. Superior: _____ Curso: _____
 - b. Pós-graduado: _____ Lato sensu: _____ Stricto sensu: _____
2. Há quanto tempo trabalha no mercado de eventos esportivos?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual é o seu cargo ou função na empresa?
5. Há quanto tempo está no seu cargo ou função atual?
6. Na empresa atual, você trabalha com planejamento e organização de eventos?
7. Qual é a sua atuação no planejamento e organização dos eventos?

Parte II – Eventos Esportivos (Mercado / Organização / Gestão)

8. Do ponto de vista da gestão e organização de eventos esportivos, como você avalia o atual estágio do mercado?
9. Quais os aspectos positivos da gestão e organização de Eventos Esportivos, que você entende que são praticados no mercado?
10. O que você entende que pode ser melhorado no mercado de gestão e organização de Eventos Esportivos?

Parte III – Gestão e Organização de

11. Para você, do ponto de vista prático, quais são os erros mais comuns cometidos na gestão e organização de eventos esportivos?
12. Na sua opinião, quais são as práticas de gestão fundamentais para o sucesso de um evento?

Parte IV – Práticas de organização de eventos?

13. Na sua atuação profissional, você cria documento de abertura (Project Charter) da organização de evento esportivo?
 - a. Sim, qual tipo de documento? Qual o conteúdo desse documento?
 - b. Não, qual o motivo?
14. Você delimita o escopo do evento?
 - a. Sim, como identifica as necessidades de materiais e recursos humanas do evento? *(como o evento esportivo é gerenciado ou estratificado em*

partes menores, como as partes interessadas chave participam da elaboração do escopo, como o escopo pode ser modificado e qual a governança sobre isso, se há o conhecimento do que é um WBS (ou EAP), se as equipes são capazes de diferenciar escopo e entregas das atividades, entre outros aspectos)

- b. Não, por que?
15. Você faz um cronograma de atividades pré, durante e pós evento?
 - a. Sim, como é estimado os prazos de realização das etapas de pré evento, evento e pós evento? *(há alguma técnica para isso, como funcionam as alterações de cronograma (governança), há algum tipo de métrica e acompanhamento do cronograma e como isso é feito)*
 - b. Não, por que e como é estabelecido os prazos de realização das etapas do evento?
16. Você cria um orçamento do evento?
 - a. Sim, como é feito e registrado o levantamento dos valores necessários para realização do evento e planejado os valores a serem cobrados de patrocínio e ingressos? *(seria interessante incluir ou quebrar a pergunta para que inclua como a gestão de mudanças no orçamento é tratado e como realizam as métricas do orçamento. A pergunta explicitamente questiona se o respondente "cria" um orçamento, mas tão importante quanto criar é monitorar, acompanhar e agir sobre os desvios ou potenciais desvios)*
 - b. Não, por que e como estabelece os valores necessários para realização do evento?
17. Você faz uma análise da qualidade do evento? São definidos processos das entregas e os objetivos dos eventos?
 - a. Sim, Como isso é estabelecido e como é medido o resultado do evento?
 - b. Não, por que e como é medido o resultado do evento?
18. A comunicação do evento é preparada e planejada antecipadamente? *(é gerado um plano de comunicação antecipado para o evento)*
 - a. Sim, como ocorre o planejamento da comunicação, incluindo a entre as pessoas envolvidas no evento? *(como a gestão da comunicação é feita, como ruídos são tratados, como as métricas são acompanhadas)*
 - b. Não, por que?
19. É realizado um levantamento de riscos e oportunidades do evento?
 - a. Sim, como é levantado e planejado as respostas a possíveis riscos e identificação de oportunidades do evento?
 - b. Não, por que?
20. É realizado um plano de aquisição e contratação do evento?
 - a. Sim, como é realizado o processo de compra de materiais e contratação dos serviços necessários para a realização do evento?
 - b. Não, por que?
21. Como é tratado a gestão de partes interessadas, a gestão da mudança e da integração do evento esportivo? É feito e utilizado um registro de lições aprendidas?

Parte V – Gestão de Projetos / Eventos

22. Você tem conhecimentos de gestão de projetos?
23. Conhece alguma metodologia e/ou framework de gestão de projetos? *(PMBok, Scrum, PrInCe2, PM2, IPMA, etc)*

24. Já utilizou alguma prática e/ou ferramenta de gestão de projeto para executar o planejamento e organização de um evento? (*planejamento e execução do planejamento, entregas, monitoramento e avaliação de um evento esportivo*)
25. Você acha que a gestão de projeto pode auxiliar no planejamento/organização de um evento esportivo?
- Sim, quais os benefícios você acredita que a gestão projetos pode trazer?
 - Não, por que você acredita que não pode te auxiliar?
26. Você gostaria de acrescentar alguma coisa sobre a nossa conversa? Algo que eu não tenha perguntado e/ou que você julgue importante mencionar?