



Eventos Esportivos e Gestão de Projetos: Aproximações teóricas e práticas.

Matheus Sales Guedes

Porto, 2025



Eventos Esportivos e Gestão de Projetos: Aproximações teóricas e práticas.

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Professor Dr. Ivan Furegato Moraes

Coorientador: Professor Dr. Thiago Santos

Matheus Sales Guedes

Porto, 2025

FICHA DE CATALOGAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Dr. Ivan Furegato Moraes, pela orientação atenta, pela disponibilidade constante e pelo rigor científico que tanto contribuíram para a qualidade deste trabalho.

Ao meu coorientador, Professor Dr. Thiago Santos, pelos contributos críticos e pela confiança depositada durante todo o processo.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e a todos os professores e colegas, que partilharam conhecimento e experiências enriquecedoras durante o mestrado.

À minha família, pelo apoio incondicional em cada etapa desta jornada.

E a todos os amigos e profissionais que, de diferentes formas, colaboraram para a realização dessa dissertação, o meu sincero agradecimento.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABELAS	12
ÍNDICE DE APÊNDICES E ANEXOS	13
RESUMO	14
ABSTRACT	15
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	17
1.1) OBJETIVO GERAL	18
1.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1) O EVENTO ESPORTIVO	20
2.2) GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS	22
2.3) GERENCIAMENTO DE PROJETOS	38
PARTE I – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	46
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA REVISÃO DA LITERATURA.....	46
3.1) IDENTIFICAÇÃO DOS REGISTROS	47
3.2) SELEÇÃO DOS REGISTROS.....	48
3.3) ELEGIBILIDADE DOS REGISTROS.....	48
3.4) EXTRAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA	49

4.1) ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS: FATORES, FASES E ÁREAS	52
4.2) GESTÃO DE PROJETOS NO EXEMPLO DE EVENTOS DE MARATONAS E TRIATLOS	57
4.3) ANALISANDO MÉTODOS DE GESTÃO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS	59
4.4) EVENTOS ESPORTIVOS E GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA PM2	61
4.5) ESTUDO DE CASO DE GESTÃO DE PROJETOS NO CAMPEONATO EUROPEU DE BASQUETE UNIVERSITÁRIO DE 2017	67

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA. 69

5.1) A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM A GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS.....	70
5.2) LACUNAS E POSSÍVEIS CAMINHOS PARA FUTURAS PESQUISAS.....	71

PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA 74

CAPÍTULO 6 – INTRODUÇÃO À PESQUISA EMPÍRICA..... 74

6.1) JUSTIFICATIVA DA PESQUISA EMPÍRICA	74
6.2) RELAÇÃO COM A REVISÃO DA LITERATURA.....	75
6.3) ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA EMPÍRICA.....	76

CAPÍTULO 7 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA 78

7.1) CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	78
7.2) POPULAÇÃO E AMOSTRA	80
7.3) INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	84
7.4) TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	86

CAPÍTULO 8 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA 90

8.1) PERFIL DOS RESPONDENTES	90
------------------------------------	----

8.2) PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS.....	97
8.3) USO EFETIVO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS	110
8.4) SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS	120

CAPÍTULO 9 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

.....	126
-------	------------

9.1) INTRODUÇÃO À DISCUSSÃO	126
9.2) CONVERGÊNCIAS E DISCREPÂNCIAS ENTRE A PERCEPÇÃO DE IMPORTÂNCIA E O USO EFETIVO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM EVENTOS ESPORTIVOS	127
9.3) COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E CONTEXTO INTERNACIONAL	131

CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

10.1) IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA PESQUISA EMPÍRICA	136
10.2) LIMITAÇÕES DA PESQUISA EMPÍRICA E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	137

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÊNDICES

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>FIGURA 1 – QUADRO CONCEITUAL NA GESTÃO DE EVENTOS.....</u>	<u>25</u>
<u>FIGURA 2 – DIAGRAMA DA PRIMEIRA ETAPA DO EVENTO</u>	<u>27</u>
<u>FIGURA 3 – EVOLUÇÃO DE UM COMITÊ ORGANIZADOR EM RELAÇÃO ÀS CATEGORIAS DE PROBLEMAS RELACIONADAS EM CADA FASE.....</u>	<u>29</u>
<u>FIGURA 4 – ESQUEMA DE COORDENAÇÃO DE UM EVENTO ESPORTIVO</u>	<u>30</u>
<u>FIGURA 5 – FASES DA GESTÃO DO EVENTO ESPORTIVO.....</u>	<u>37</u>
<u>FIGURA 6 – LINHA DO TEMPO DO DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS.....</u>	<u>42</u>
<u>FIGURA 7 – PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO E DOMÍNIOS DE DESEMPENHO DE PROJETOS.....</u>	<u>45</u>
<u>FIGURA 8 – METODOLOGIA – TRIAGEM E INCLUSÃO</u>	<u>47</u>
<u>FIGURA 9 – ESTRUTURA DO PLANO DIRETOR DE UM EVENTO.....</u>	<u>54</u>
<u>FIGURA 10 – EXEMPLO DE CRONOGRAMA DE UM EVENTO NO FORMATO DE GRÁFICO DE GANTT</u>	<u>56</u>
<u>FIGURA 11 – A CASA DO PM2 PARA EVENTOS ESPORTIVOS.....</u>	<u>65</u>
<u>FIGURA 12 – DISTRIBUIÇÃO DOS(AS) RESPONDENTES POR GÊNERO..</u>	<u>91</u>
<u>FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DOS(AS) RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA.....</u>	<u>92</u>

<u>FIGURA 14 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS.....</u>	<u>92</u>
<u>FIGURA 15 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS(AS) GESTORES(AS) RESPONDENTES</u>	<u>93</u>
<u>FIGURA 16 – QUANTIDADE DE PESSOAS QUE TRABALHAM NA GESTÃO DOS EVENTOS ESPORTIVOS DA CONFEDERAÇÃO.....</u>	<u>94</u>
<u>FIGURA 17 – NÚMERO DE EVENTOS ORGANIZADOS DIRETAMENTE EM 2024 POR FAIXAS (1 A 7; 8 A 14; 15 A 21; 22 A 28; 29 OU +).....</u>	<u>96</u>
<u>FIGURA 18 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO DO PROJETO.....</u>	<u>98</u>
<u>FIGURA 19 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>100</u>
<u>FIGURA 20 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>102</u>
<u>FIGURA 21 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS E CRISES</u>	<u>103</u>
<u>FIGURA 22 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE CONTROLE DO PROJETO.....</u>	<u>105</u>
<u>FIGURA 23 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE DOCUMENTAÇÃO E RELATÓRIOS.....</u>	<u>106</u>
<u>FIGURA 24 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO DO PROJETO.....</u>	<u>107</u>

<u>FIGURA 25 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO USO DE FERRAMENTAS DE SUPORTE TECNOLÓGICO</u>	<u>109</u>
<u>FIGURA 26 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS LIGADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO.</u>	<u>110</u>
<u>FIGURA 27 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO DO PROJETO</u>	<u>112</u>
<u>FIGURA 28 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>113</u>
<u>FIGURA 29 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE COORDENAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>114</u>
<u>FIGURA 30 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS E CRISES</u>	<u>115</u>
<u>FIGURA 31 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE CONTROLE DO PROJETO</u>	<u>116</u>
<u>FIGURA 32 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE DOCUMENTAÇÃO E RELATÓRIOS</u>	<u>117</u>
<u>FIGURA 33 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE UTILIZAM FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO</u>	<u>118</u>
<u>FIGURA 34 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>121</u>
<u>FIGURA 35 – PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS, CONTROLE, DOCUMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO</u>	<u>122</u>

<u>FIGURA 36 – NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE DECLARARAM UTILIZAR FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PROJETO</u>	<u>123</u>
<u>FIGURA 37 - NÚMERO DE CONFEDERAÇÕES QUE DECLARARAM UTILIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS, CONTROLE, DOCUMENTAÇÃO, AVALIAÇÃO, SUPORTE TECNOLÓGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	<u>124</u>
<u>FIGURA 38 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E USO EFETIVO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS POR BLOCOS TEMÁTICOS</u>	<u>131</u>
<u>FIGURA 39 – USO MÉDIO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS POR CONFEDERAÇÕES SEGUNDO A MÉDIA DO NÚMERO DE EVENTOS ORGANIZADOS EM 2024.</u>	<u>133</u>
<u>FIGURA 40 – RELAÇÃO ENTRE NÚMERO DE EVENTOS ORGANIZADOS EM 2024 E USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS PELAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS.....</u>	<u>134</u>

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DOS
ARTIGOS SOBRE GESTÃO DE PROJETOS EM EVENTOS ESPORTIVOS . 51

TABELA 2 – ENTIDADES ESPORTIVAS CONTATADAS: STATUS
INSTITUCIONAL E RETORNO AO QUESTIONÁRIO 82

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS(AS) RESPONDENTES POR CARGO 90

TABELA 4 – COMPARAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E USO
EFETIVO DE FERRAMENTAS POR BLOCOS TEMÁTICOS 128

ÍNDICE DE APÊNDICES E ANEXOS

<u>APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO JUNTO ÀS CONFEDERAÇÕES</u>	
<u>OLÍMPICAS BRASILEIRAS</u>	<u>144</u>

RESUMO

Os eventos esportivos desempenham papel fundamental no desenvolvimento do esporte e na geração de oportunidades. Entretanto, sua organização envolve desafios que exigem metodologias de gestão estruturadas. Embora a literatura sobre gestão de projetos apresente avanços significativos, sua utilização na gestão esportiva ainda carece de maior consolidação.

Essa dissertação investiga a interface entre gestão de projetos e gestão de eventos esportivos por meio de revisão sistemática da literatura e pesquisa empírica com gestores de confederações olímpicas brasileiras. A revisão identificou metodologias como PMBOK, PRINCE2 e PM2 como potenciais referenciais para o setor. A pesquisa empírica investigou a percepção e o uso de ferramentas de gestão de projetos na organização de eventos esportivos.

Os resultados mostram que, embora haja reconhecimento da importância de instrumentos como organogramas, definição de papéis e cronogramas, sua aplicação prática é restrita. Observam-se discrepâncias entre valorização e uso, indicando a necessidade de maior profissionalização, formação específica e adaptações ao contexto brasileiro. Conclui-se que a integração entre gestão de projetos e gestão de eventos esportivos pode aprimorar processos e oferecer referências úteis a gestores e pesquisadores.

Palavras-chave: GESTÃO DE PROJETOS, GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS, ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS, CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS.

ABSTRACT

Sports events play a relevant role in the development of sport and in generating social and economic benefits, but their organization involves challenges that require structured management methodologies. Although project management literature has advanced significantly, its application in the sports field remains limited.

This dissertation analyzes the interface between project management and sports event management through two complementary approaches. The first consists of a systematic literature review, which identified contributions, gaps, and potential adaptations of methodologies such as PMBOK, PRINCE2, and PM2 to the sports sector. The second comprises an empirical study with managers of Brazilian Olympic confederations, examining their perception and effective use of project management tools in event organization.

The findings reveal a high recognition of the importance of instruments such as organizational charts, role definitions, and schedules, but also show limitations in their practical application. Discrepancies between perceived importance and actual use highlight the need for greater professionalization, specific training, and adaptation of international methodologies to the Brazilian context. It is concluded that the integration between project management and sports event management can optimize process and provide useful references for both practitioners and researchers.

Keywords: PROJECT MANAGEMENT; SPORTS MANAGEMENT; EVENT ORGANIZATION; BRAZILIAN OLYMPIC CONFEDERATIONS.

LISTA DE ABREVIATURAS

CBBOL – Confederação Brasileira de Boliche
CBBS – Confederação Brasileira de Beisebol e Softbol
CBDU – Confederação Brasileira de Desportos Universitários
CBFA – Confederação Brasileira de Futebol Americano
CBO – Confederação Brasileira de Orientação
COB – Comitê Olímpico do Brasil
CPM – *Critical Path Method* (Método do Caminho Crítico)
EAP – Estrutura Analítica do Projeto
FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*
GP – Gestão de Projetos
ICB – *Individual Competence Baseline* (padrões de competência da IPMA)
IPMA – *International Project Management Association*
PERT – *Program Evaluation Review Technique*
PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*
PMI – *Project Management Institute*
PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*
RASCI – *Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed* (matriz de responsabilidades)
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
TI – Tecnologia da Informação
UEN – Unidade Estratégica de Negócio

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O esporte é um fenômeno sociocultural peculiar e diverso que carrega consigo inúmeras atividades que estão intrinsecamente relacionadas à prática esportiva. Uma dessas atividades, que paralelamente à disseminação do fenômeno esportivo se popularizou e consolidou, é a realização de eventos esportivos (Parent & Chappelet, 2015), (Hirata & Pilatti, 2007). Neles, a presença da prática esportiva é o que caracteriza este segmento, no entanto, os seus objetivos podem ser os mais variados possíveis (Parent & Chappelet, 2015).

A modernidade foi o cenário propício para a difusão e propagação das manifestações esportivas e o esporte foi se tornando um produto alinhado com a indústria do entretenimento (Hirata & Pilatti, 2007). Neste contexto, os eventos de desporto tornaram-se janelas de oportunidade para as comunidades e para as regiões, fornecendo oportunidades sociais e de negócios às empresas e patrocinadores (T. M. Ribeiro et al., 2018).

A depender dos objetivos, recursos e estruturas disponíveis, o evento esportivo pode ser uma ferramenta para fomentar tanto a prática como o consumo para espectadores esportivos, sejam presenciais ou por meio da mídia, tendo um impacto no próprio desenvolvimento do esporte. A escala do evento esportivo pode variar desde campeonatos locais até competições de nível global, como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, de Verão e de Inverno, as Copas do Mundo de Futebol da FIFA, as competições de Fórmula 1, entre outros (Parent & Chappelet, 2015; Page & Connell, 2011; Sarmiento et al., 2011; T. Ribeiro & Correia, 2022).

Seja um evento local ou um megaevento esportivo global, todos possuem diversas particularidades e envolvem diferentes áreas que devem ser integradas para a entrega do evento. Para que os espectadores, atletas, comissões e demais envolvidos tenham a melhor experiência possível, o comitê organizador deve dispor de procedimentos e estratégias para lidar com a gestão de tempo, recursos financeiros, pessoas, estruturas, dentre outras necessidades. Contudo, “a busca contínua pela qualidade e satisfação das partes envolvidas nem sempre é a realidade dos eventos esportivos realizados por empresas e órgãos nacionais” (Zani & Rocco Jr, 2015).

Nesse sentido, corroborando com o apontamento de Zani e Rocco Jr. (2015), a proposta deste estudo é apresentar o conhecimento existente relativo à Gestão de Projetos aplicada à Gestão de Eventos Esportivos por meio de revisão da literatura para aferir as aproximações teóricas e práticas entre essas áreas. Com isso, pretende-se contribuir para a qualidade na organização e realização de eventos esportivos, para que eles atinjam seus objetivos junto ao público-alvo, *stakeholders* e a sociedade em geral.

Além da revisão da literatura, esta dissertação incorpora uma etapa empírica voltada a compreender como os gestores de eventos de Confederações Olímpicas vinculadas e reconhecidas pelo Comitê Olímpico do Brasil percebem e utilizam ferramentas e metodologias de gestão de projetos na organização de seus eventos esportivos. Esta segunda parte da pesquisa busca analisar a importância atribuída a tais ferramentas, bem como identificar o seu uso efetivo no cotidiano da gestão de eventos. Dessa forma, pretende-se complementar a análise teórica com evidências do contexto brasileiro, oferecendo um panorama amplo e aplicado sobre a relação entre gestão de projetos e gestão de eventos esportivos.

1.1) Objetivo geral

Compreender como a Gestão de Projetos se relaciona à gestão de eventos esportivos por meio da análise da literatura científica especializada e da investigação empírica junto as Confederações Olímpicas Brasileiras, identificando e analisando a percepção e o uso dos métodos e ferramentas de gestão de projetos na organização de eventos esportivos por parte dos gestores de eventos das principais organizações olímpicas brasileiras.

1.2) Objetivos específicos

- 1.2.1 Realizar uma revisão sistemática de literatura sobre a gestão de projetos aplicada nos eventos esportivos;
- 1.2.2 Identificar aproximações teóricas e práticas entre a gestão de projetos e a gestão de eventos esportivos;

- 1.2.3 Investigar a percepção de gestores de eventos de Confederações Olímpicas Brasileiras quanto à importância atribuída às ferramentas e métodos de gestão de projetos aplicados na gestão de eventos esportivos;
- 1.2.4 Identificar o uso efetivo de ferramentas e métodos de gestão de projetos na organização de eventos esportivos por essas Confederações.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1) O evento esportivo

Os eventos estão presentes no cotidiano da sociedade há muitos anos, promovendo o encontro de pessoas para diversas finalidades a depender da ocasião (Getz, 2008). Assim como Page e Connell (2011) ressaltam, desde uma festa privada até um megafestival ou campeonato mundial, os eventos estão presentes nas diversas culturas, ajudando-as a defini-las, dando identidade a lugares e indivíduos e unindo comunidades. Eles possuem origem na Antiguidade e atravessaram diversos períodos da história da civilização humana, atingindo os dias atuais, adquirindo características econômicas, sociais e políticas das sociedades de cada época (Matias, 2013)

O planejamento de um evento deflagra a existência de interesses que permeiam a sua concepção e que estão relacionados com a sua natureza (tipologia). Page e Connell (2011) apresentam uma classificação baseada nos distintos formatos de eventos:

- festivais e outras celebrações culturais: artes e entretenimento;
- religiosos, incluindo peregrinações;
- feiras e exposições (ou exposições, incluindo mostras comerciais de consumo);
- reuniões e conferências (ou congressos e convenções);
- esportes e outras competições/jogos atléticos;
- recreativos;
- eventos privados;
- eventos de Estado/políticos e;
- educacionais e científicos (Page & Connell, 2011).

Os diferentes formatos possuem suas especificidades em razão das relações entre os diversos interessados, das estruturas necessárias, dos entes

envolvidos, dentre outros fatores que contribuem para que cada evento seja único. O esporte, tratando-se de um fenômeno sociocultural antigo e amplamente disseminado em diferentes culturas, também tem um papel fundamental na promoção de eventos. Os interesses e finalidades se modificaram ao passar dos anos, promovendo a interação das competições esportivas com questões sociais, políticas, comerciais e, mais recentemente, a valorização dos aspectos relacionados ao entretenimento (Hirata & Pilatti, 2007).

Segundo Parent e Chappelet (2015),

eventos esportivos são ocasiões sociais e midiáticas que reúnem muitas pessoas em torno de uma competição esportiva. Além dos aspectos festivos e de entretenimento, eventos esportivos são vitrines para comunidades e regiões, podendo gerar oportunidade de negócios para patrocinadores e emissoras; (Parent & Chappelet, 2015).

Considerando os diferentes formatos possíveis, Parent e Chappelet (2015) classificam os eventos esportivos de acordo com os seguintes parâmetros:

- tamanho (ex.: número de participantes, número de praças esportivas);
- características espaciais (ex.: indoor ou outdoor);
- características temporais (ex.: duração e periodicidade);
- características esportivas (ex.: número de modalidades esportivas);
- objetivos financeiros (almejando lucro ou não);
- e renome.

Existem outras classificações, como a proposta por Sarmento et al. (2011), na qual são apresentados quatro níveis segundo a dimensão do evento esportivo:

- megaeventos, de nível internacional, com duração superior a oito dias;
- grandes eventos, de nível internacional, com participação de milhares de atletas e espectadores;
- pequenos eventos, de nível nacional ou internacional, com duração limitada, pequena participação de atletas e espectadores; e
- micro eventos, essencialmente vocacionados para campeonatos e torneios de menor relevância competitiva (Sarmiento et al., 2011).

Independentemente do nível do evento, para que os seus objetivos sejam atingidos é imprescindível que haja um planeamento do que se espera, desde a sua concepção, passando pela operação e avaliação constante, até o encerramento e pós-evento (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Apesar de existir conhecimento teórico sobre a gestão de eventos, esta é uma área de livre circulação na qual diversos profissionais ou não-profissionais podem se arriscar assumindo a função de gestores. Por esse e outros motivos, nem sempre é realizado um trabalho organizado, profissional e que atinja os objetivos iniciais. Em relação ao Brasil, como Zani e Rocco Jr. (2015, p. 2) apontam, “a busca contínua pela qualidade e satisfação das partes envolvidas nem sempre é a realidade dos eventos esportivos realizados por empresas e órgãos nacionais”.

2.2) Gestão de eventos esportivos

De forma geral, a gestão de um evento esportivo requer a organização de processos capazes de transformar uma ideia em um acontecimento, perspectiva amplamente defendida na literatura científica sobre gestão de eventos (Caminero-Granja et al., 2022; T. Ribeiro & Correia, 2022; Schnitzer et al., 2020).

Com o objetivo de compreender tais processos, a literatura científica internacional passou a estudar os fenômenos associados aos eventos esportivos, contribuindo para o desenvolvimento de processos organizacionais através de estratégias sofisticadas que aumentam a eficácia e eficiência na organização de eventos esportivos (Ribeiro & Correia, 2022).

A literatura aborda diferentes aspectos em relação aos eventos esportivos. Segundo Ribeiro e Correia (2022), entre as mais frequentes estão: os aspectos de celebração dos eventos na comunidade (por exemplo, Ziakas & Costa, 2010; O'Brien & Chapin, 2008) e a teoria do reforço à comunidade (Onyx & Bullen, 2000); a abordagem centrada nos impactos econômicos dos eventos na cidade/região/país (Groothuis & Rotthoff, 2016, Preuss, 2005), na economia social e do bem-estar (Solberg & Preuus, 2007; Charrier & Jourdan, 2009); os padrões espaciais e temporais, as necessidades de recursos e o impacto do evento no meio ambiente (Ferbrache, 2013; Giulianotti & Klauser, 2010; Collins, Jones, Munday, 2009); a evolução, os ciclos de vida e o desenvolvimento do evento como um processo (por exemplo, Koenigstorfer et al., 2019; Bridges, 2011; McCartney & Osti, 2007); as questões associadas ao marketing, patrocínios, a marca, ao marketing de emboscada, licenciamentos e direitos de transmissão (Biscaia et al., 2013; Byers, Slack & Parent, 2012; Macintosh et al., 2012; Xing & Chalip, 2009); as políticas de acolhimento, "soft power" e licitação dos eventos (Brannagan & Giulianotti, 2015; Grix et al. 2017; Bason & Grix, 2018); as motivações dos espectadores para participarem do evento através das teorias da identidade social (Heere et al., 2013; Green, 2001) e do rendimento psíquico (Kim & Walker, 2012); o foco na sociologia das pequenas sociedades, grupos de parceiros e na comunidade local com base na teoria das trocas sociais, do prosopito, das representações sociais e do capital social (Ribeiro & Almeida, 2020, 2021b; Inoue & Havard, 2014; Karakadis & Kaplanidou, 2012; Tomlinson, 2000; Putman, 1995); a abordagem da gestão, que inclui as teorias organizacionais e o estudo comportamental, da gestão estratégica, liderança, gestão de recursos humanos, tomada de decisão, estrutura organizacional, gestão de parceiros e a gestão de problemas (Ribeiro et al. 2021; Parent et al., 2014; Parent, Rouillard & Leopkey, 2011; Chase, 1984).

Em relação à gestão, pesquisadores comumente têm representado a organização de um evento em fases organizacionais, referindo-se “às etapas, ou períodos específicos, que determinam as diferentes partes de um evento” (Parent, 2008, p. 140). Essa definição evidencia a perspectiva de que a gestão se organiza de forma sequencial, permitindo observar como cada etapa se articula no processo global do evento. Essa visão é importante porque delimita a lógica organizacional e mostra que os eventos não são conduzidos de forma aleatória, mas obedecem a um encadeamento de processos previamente estruturados.

Complementarmente, Ribeiro e Correia (2022) ampliam essa compreensão ao salientar que essas fases subentendem uma evolução temporal, desde a concepção até o encerramento do evento, permitindo observar este conceito de forma cronológica. Essa abordagem destaca a necessidade de considerar o caráter dinâmico dos eventos, em que cada fase gera insumos e condiciona a fase seguinte. Portanto, ao reunir diferentes propostas de fases organizacionais, a literatura revela uma tentativa de sistematização que, embora não seja consensual, oferece quadros conceituais úteis para analisar a complexidade da gestão de eventos esportivos.

Na literatura da gestão de eventos esportivos, Ribeiro e Correia (2022) reúnem diferentes quadros conceituais que procura explicar a organização de um evento. Os autores apresentam a proposta de Hall (1992), baseada em quatro fases – planejamento, organização, liderança e controle -, e a de Getz (1993), que descreve a evolução desde a origem até a profissionalização do evento. Também são mencionados estudos que enfatizam a transição entre planejamento e implementação (Burkbank et al., 2001; Yarbruough, 2000, citado por Ribeiro & Correia, 2022). Outras abordagens incluem a sequência de etapas sugerida por Masterman (2004), a sistematização em cinco atividades de Shone e Parry (2004) e a proposta de Parent (2008), que organiza a gestão em quatro modos. Mais recentemente, Cunningham e Maclean (2017) retomam essa lógica, reforçando a divisão em quatro fases organizacionais (citado por Ribeiro & Correia, 2022).

Apesar das variações no número de etapas ou na terminologia adotada, Ribeiro e Correia (2022) destacam que essas contribuições convergem para a ideia de que a gestão de eventos se estrutura em fases sucessivas e interdependentes, o que permite compreender o evento como um processo temporal que se desenvolve da concepção ao encerramento.

De acordo com Ribeiro e Correia (2022) não há um consenso sobre os termos das etapas, levando os autores a utilizarem expressões como “atividades, estados, fases ou modos”. A partir da revisão, os autores sintetizaram as informações sobre como a gestão organizacional de um evento esportivo tem sido abordada na literatura, resultando na Figura 1.

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

Figura 1 – Quadro conceitual na gestão de eventos

Fonte: Ribeiro; Correia (2022, p. 36)

Conforme a revisão de Ribeiro e Correia (2022), diferentes referenciais teóricos têm sido associados às fases da gestão de eventos esportivos. Na fase de candidatura, a literatura debruça-se sobre os fatores críticos de sucesso (Emery, 2002; Westerbeek; Turner; & Ingerson, 2002); nas políticas e cancelamentos da licitação (Bason; & Grix, 2018; Lauermann, 2017); e ainda na sustentabilidade ambiental (Gaffney, 2013); A compreensão das práticas, processos e procedimentos de eventos durante o seu planeamento incluem a

teoria da agência, da facilitação, da complexidade, da contingência e teoria dos sistemas (Mallen & Adams, 2017; Massey et al., 2015; Bens 2000; Laird, 1985); No planejamento operacional do evento suas estratégias e problemas incluem a teoria da coordenação (Malone, 1988) e gestão de problemas (Ribeiro et al., 2021; Wartick & Heugens, 2003) e a gestão de risco (Leopkey & Parent, 2009; Parent & Smith-Swan, 2013). Os estudos dos relacionamentos sociais ao nível dos voluntários e membros da organização utilizam a teoria do contrato psicológico (Nichols & Ojala, 2009), a teoria das trocas sociais (Ribeiro & Almeida, 2021a), a teoria dos parceiros (Koenigstorfer et al., 2019; Parent, 2008) e a teoria da autodeterminação (Aicher & Brenner, 2015); Durante a implementação são predominantes os estudos da qualidade do serviço (Yoshida & James, 2011), qualidade de vida e impactos de curto prazo (Kaplanidou et al., 2013). Na fase de avaliação, abordagens como, por exemplo, a teoria dos sistemas, do processo e da contingência (Jones, George & Langton, 2005) permitem aos gestores uma compreensão do evento e dos aspectos que devem ser avaliados. Por fim, os processos de gestão e transferência do conhecimento (Parent et al., 2014) estão associados, por exemplo, à teoria emergente (Spender, 2002). (T. Ribeiro & Correia, 2022).

É importante ressaltar que os estudos têm sido desenvolvidos com foco em eventos esportivos de maior dimensão, possivelmente pelo maior impacto econômico, social e ambiental em relação aos eventos menores. Apesar das diferentes propostas quanto à quantidade de fases na gestão de eventos esportivos e poucos estudos que abordam a sua evolução temporal, Sarmiento et al. (2011) e Ribeiro e Correia (2022) sugerem uma sistematização que auxilia a compreensão deste tema. Os autores convergem para a existência de quatro fases, com nomes não idênticos, mas semelhantes, nomeadamente a “fase de concepção, fase de planejamento operacional, fase de implementação e controle e fase de avaliação e renovação” (T. Ribeiro & Correia, 2022).

2.2.1) 1ª Fase - Concepção

Para Sarmiento et al. (2011), a primeira fase da gestão de eventos esportivos corresponde ao momento de encontrar a resposta para solucionar um problema

através da imaginação de cenários que vão sendo idealizados com base em experiências anteriores, eventuais abstrações e respostas às questões presentes na Figura 2.

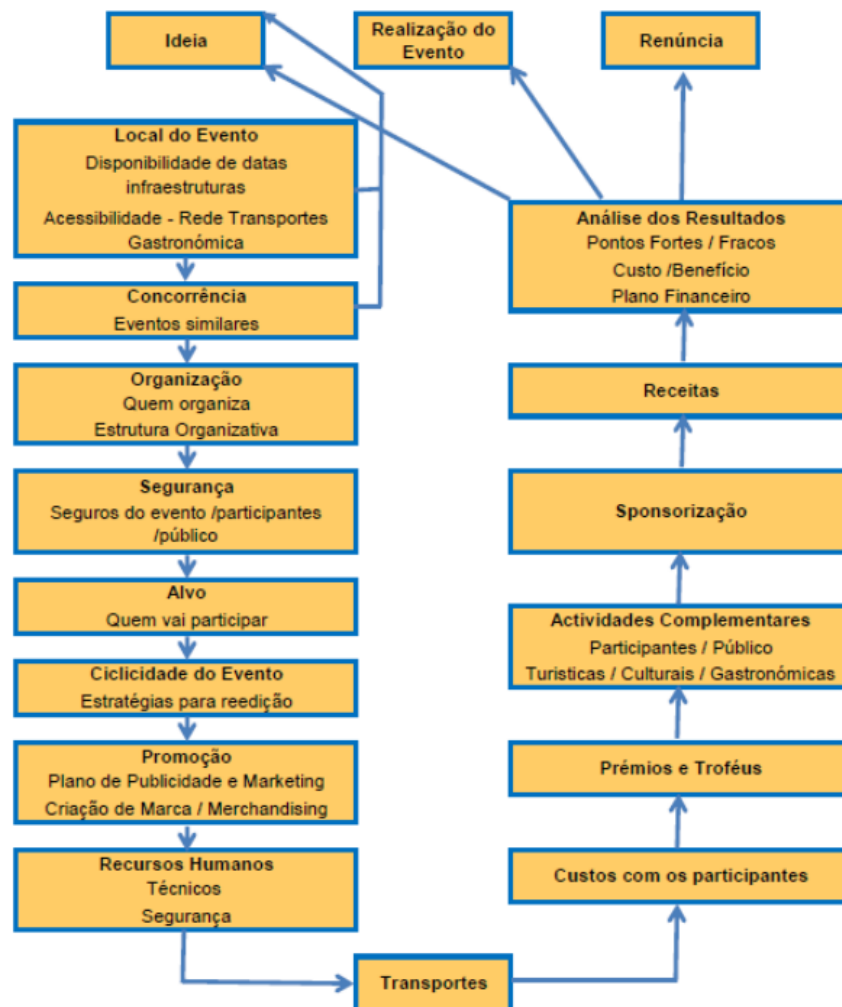


Figura 2 – Diagrama da primeira etapa do evento

Fonte: Sarmento et al. (2011)

Semelhante ao proposto por Sarmento et al. (2011), Ribeiro e Correia (2022) definem a primeira fase como o momento em que “enquadra-se a ideia original com a realidade possível, os valores orçamentais ganham destaque e o pragmatismo dos operacionais permitem equacionar um conjunto de indicadores (data, local, duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência), os responsáveis (*staff técnico* do evento) e a estrutura organizacional (*governance*)” (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Aprofundando no tema, os autores sugerem a realização de algumas perguntas que podem contribuir para a concepção do evento: porquê realizar? (razão de ser/identidade); para quem? (organizador e destinatários); para quê? (objetivos); o quê? (atividade principal); quando? (data e hora); onde? (local e espaço); como? (planejamento); qual o custo? (viabilidade); (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Relativamente ao “como?”, Ribeiro e Correia (2022) apontam que há diferentes formas e métodos de execução para organizar as atividades do evento e que o relevante para esta etapa é a definição da estratégia de organização mais adequada considerando os recursos disponíveis (financeiros, materiais, humanos) com vista ao alcance dos objetivos do evento. Sugerem ainda,

- a) identificar e elencar as atividades das ações a desenvolver;
 - b) definição da estrutura, atribuir e delegar funções e responsabilidades;
 - c) agendar as atividades específicas e operacionais;
 - d) promover reuniões para avaliações periódicas;
 - e) estabelecer métodos de controlo, gestão de riscos e potenciais problemas;
 - f) elaborar um relatório final e avaliações ao longo do evento
- (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Apesar de se tratar ainda da primeira etapa da organização do evento, os autores ressaltam algumas atividades que são desenvolvidas no decorrer do planejamento, execução ou pós-evento, como os elencados nos itens d) e f). Neste caso, a sugestão para esta primeira etapa é a supressão de alguns itens e uma reorganização afim de representar uma ordem cronológica dos processos:

- a) promover reuniões para definição do plano de trabalho;
- b) definição da estrutura com base no escopo do evento, atribuir e delegar funções e responsabilidades;
- d) identificar e elencar as principais atividades das ações a desenvolver;
- e) estabelecer métodos de controle, gestão de riscos e potenciais problemas;

Para que as tarefas sejam desenvolvidas com o maior aproveitamento dos recursos é preciso ter uma organização com funções bem definidas. Essa estrutura organizacional de coordenação do evento varia de acordo com o que foi definido na ideia, ou seja, reflete a estrutura necessária para coordenar o trabalho que será responsável por entregar o que foi concebido. Em uma abordagem que trata sobre as principais questões que um comitê organizador deve lidar na organização de grandes eventos esportivos, Parent (2008) ressalta que os comitês organizadores são estruturas dinâmicas, que evoluem de acordo com as necessidades e desafios enfrentados em cada etapa.

A evolução das questões a serem tratadas pelo comitê organizador foram apresentadas por Parent (2008) e estão reproduzidas na Figura 3.

Mode	Phase	Issue categories faced
Planning	Bid	Politics, relationships, financial, organizing, infrastructure, and visibility
	Business plan	Politics, organizing, interdependence, financial, and relationships
	Operational plan	Politics, organizing, financial, interdependence, human resources, operations, and infrastructure
	Work packages	Politics, interdependence, financial, operations, infrastructure, and relationships
Implementation	Venue plans	Politics, interdependence, operations, infrastructure, human resources, sport, and participation
	Games time	Sport, operations, interdependence, human resources, participation, infrastructure, media, and politics
Wrap-up	Final report and post-Games	Legacy, operations, and human resources

Figura 3 – Evolução de um Comitê Organizador em relação às categorias de problemas relacionadas em cada fase.

Fonte: Parent (2008, p. 152).

Além do Comitê Organizador, ou equipe coordenadora do evento, os eventos comumente apresentam uma estrutura com gestores de nível intermediário que coordenam áreas específicas do planejamento e operação. Segundo Ribeiro e Correia (2022), apoiados em Parent (2008), o termo “estrutura” refere-se à divisão das áreas funcionais associadas à realização do evento, permitindo ao staff técnico e aos voluntários compreender as áreas existentes e a forma como se inter-relacionam. Nessa mesma linha, Sarmento et al. (2011, p. 84) propõem o esquema apresentado na Figura 4.



Figura 4 – Esquema de coordenação de um evento esportivo

Fonte: Sarmento et al. (2011).

Assim como na estrutura do Comitê Organizador, o esquema de coordenação de nível intermediário também depende do tamanho e complexidade do evento. As áreas funcionais podem variar de acordo com as

necessidades específicas de planejamento e execução e a próxima fase define o plano de ação para cada uma.

2.2.2) 2ª Fase - Planejamento operacional

Segundo Ribeiro e Correia (2022), a fase de planejamento operacional consiste na elaboração de planos específicos para as diferentes áreas funcionais do evento. Após a definição da estrutura, cada área – como transporte, alojamento, comunicação, logística, hospitalidade, segurança, voluntariado, instalações e equipamentos – deve preparar planos detalhados e lógicos para garantir o funcionamento do evento.

A segunda fase envolve a facilitação dos planos operacionais lógicos, sequenciais e detalhados para a evolução do evento. Esta etapa inclui as providências necessárias para o bom funcionamento de cada área funcional como o transporte, alojamento, comunicação, logística, hospitalidade, segurança, acreditação, voluntariado, instalações e os equipamentos desportivos. Igualmente, os planos de contingência, potenciais riscos associados ao evento (clima, atrasos, avarias, antidoping, acidentes) e os processos de refinamento devem ser considerados em cada plano operacional (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Em cada plano operacional deve conter a “definição de objetivos, planos de ação e cronogramas, a indicação dos responsáveis pela sua execução, sistemas de controle, orçamento e recursos” (Mallen & Adams, 2017). E para que o desenvolvimento das atividades seja eficiente a equipe responsável precisa possuir habilidades técnicas e comportamentais adequadas para a boa condução do trabalho. Ao gestor, cabe ter noções de gestão de tarefas, tempo, recursos, pessoas; estabelecer objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis,

realistas e temporais; e ter uma visão ampla e específica do trabalho que está sendo realizado sob sua responsabilidade.

Visando contribuir para a realização de eventos esportivos bem-sucedidos, alguns autores propõem uma série de tarefas e providências que devem ser tomadas por cada área funcional durante a gestão de um evento esportivo. Essa abordagem tem como objetivo guiar o gestor no planejamento e execução do evento. Exemplos disso podem ser encontrados nos trabalhos de Ribeiro e Correia (2022) e Massena (2012). Além de enfatizar a importância da gestão de riscos, Ribeiro e Correia (2022) também destacam pontos que podem exigir maior atenção além de apresentarem ferramentas, como *softwares* e outras soluções de TI, que oferecem informatização para a gestão de dados, do fluxo de trabalho e outras funcionalidades para a otimização do trabalho.

Com uma abordagem ligeiramente distinta, Mallen e Adams (2008) sugerem que a fase de planejamento operacional de um evento esportivo siga uma sequência lógica de quatro mecanismos principais. O primeiro envolve o desenvolvimento de uma rede de planejamento operacional que facilita a comunicação e coordenação entre todos os envolvidos no evento. Em seguida, o segundo mecanismo trata da criação de planos operacionais escritos, que devem seguir uma estrutura definida. Esse plano escrito deve ser elaborado de forma lógica, sequencial e detalhada, garantindo que todas as etapas do evento sejam previstas.

Além disso, é necessário que o planejamento seja integrado, ou seja, que todas as áreas do evento estejam conectadas e funcionem de maneira coesa. O terceiro mecanismo proposto é a inclusão de planos de contingência que assegurem que imprevistos possam ser tratados de forma eficaz, minimizando riscos durante o evento. Por fim, o quarto mecanismo trata da ativação de um processo de refinamento do plano, garantindo que ele seja revisado e ajustado conforme necessário para otimizar a sua execução.

A abordagem de Ribeiro e Correia (2022) e Massena (2012) busca apresentar as atividades mais recorrentes de cada área funcional em eventos esportivos, oferecendo uma espécie de roteiro prático que pode ser aplicado a diferentes tipos de eventos. Essa visão tem um caráter mais padronizado, pois

parte do pressuposto de que certos aspectos da gestão de eventos se repetem com frequência, independentemente do evento específico. Essa abordagem é útil para gestores que procuram orientação rápida e eficiente, permitindo uma adaptação direta às suas rotinas.

Por outro lado, Mallen e Adams (2008), adotam uma abordagem mais individualizada, focando na estruturação do planejamento operacional específico para cada evento esportivo. Os autores defendem que, embora existam princípios gerais, cada evento possui suas particularidades que exigem uma adaptação do planejamento. Nesta lógica, a gestão deve ser desenhada sob medida, incorporando um planejamento sequencial, detalhado, integrado, ajustado à singularidade de cada evento.

Essa metodologia oferece maior flexibilidade e adequação às necessidades específicas do evento, sendo ideal para gestores que lidam com eventos de maior complexidade. Além disso, pressupõe que os gestores necessitam de um maior conhecimento para desenvolverem uma estrutura organizacional e os processos operacionais que entreguem o esperado em cada área funcional.

2.2.2) 3ª Fase – Implementação e controle

A terceira fase trata-se da implementação e execução dos planos operacionais previamente estruturados, além do monitoramento de eventuais imprevistos e controle das suas consequências.

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

resultados, prevenindo possíveis falhas e mitigando a ocorrência de potenciais problemas (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Para esta fase, a qual Mallen e Adams (2024) chamaram de fase de implementação, monitoramento e gerenciamento do planejamento, as autoras abordam o papel do gestor esportivo neste processo, desde a execução do plano e a disseminação dos requisitos de implementação (incluindo a realização de reuniões de produção) até o monitoramento do dinâmico ambiente operacional e a administração da execução do plano.

Além disso, os autores também enfatizam a necessidade de superar falhas previsíveis decorrentes de desvios do plano, da importância de definir previamente o processo decisório (considerando decisões programadas e não programadas) e das questões inerentes a prática da rede operacional, tais como o detalhamento do plano operacional, o desempenho da implementação, os conhecimentos envolvidos, os desvios, os conflitos e os desafios na comunicação durante a implementação.

Portanto, quanto a implementação, o destaque está em disseminar o conhecimento dos planos operacionais, criados por um número reduzido de pessoas, para todos que de alguma forma executarão tarefas na execução do evento, um grupo geralmente maior. Para atingir este objetivo, Ribeiro e Correia (2022) destacam os seguintes elementos-chave:

- Reuniões com agenda detalhada e preestabelecida (horário, local, estrutura, duração máxima);
- Oferecer materiais complementares (croquis, imagens, vídeos, tabelas, diagramas, fluxogramas etc.);
- Motivar para as funções e responsabilidades específicas de cada área funcional;

- Reconhecer o papel de cada funcionário na inter-relação com outros elementos do plano;
- Oferecer visitas técnicas às instalações desportivas e zonas restritas (avaliar as necessidades específicas, como acesso a tomadas elétricas, sistema de som, água, internet);
- Convocar elementos da equipa e os voluntários (se aplicável) associados à área exclusiva do evento;
- Envolver especialistas e técnicos que possam contribuir para a resolução de problemas (site, divulgação de resultados, cronometragem, arbitragem etc.);
- Diagnosticar os pontos fortes e fracos, principais ocorrências e aspetos a melhorar em cada área do evento;
- Gerir riscos e avaliar potenciais desvios à normalidade do evento (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Quanto ao controle, cabe ao gestor dispor de ferramentas que o auxiliem a identificar o andamento da execução de cada área funcional. O controle do evento exige que os membros da organização permaneçam dentro dos limites do projeto e não adicionem ou introduzam novos elementos que não façam parte do planeamento (Wijngaard et al., 2006) Segundo Ribeiro e Correia (2022), o controle pode ser assegurado tendo em conta os seguintes aspectos:

- Criar sistemas básicos de verificação de atividades: relatórios, fluxogramas, diagramas, mapas de causa e efeito etc.;

- Definir layouts de montagem e localização de materiais;
- Criar tabelas simples, de dupla entrada, com especificações técnicas de equipamentos e materiais;
- Desenvolver croquis e esquemas técnicos com modos de montagem e desmontagem;
- Identificar especificações com necessidades especiais e cronogramas provisórios;
- Verificar o cumprimento dos principais contratos;
- Analisar de forma constante o custo total por área funcional.

2.2.2) 4ª Fase – Avaliação

Esta etapa é responsável pela construção do conhecimento necessário para o avanço baseado em boas práticas. A avaliação e renovação permite ao gestor do evento refletir sobre todas as ocorrências e melhorar a qualidade do evento no futuro (T. Ribeiro & Correia, 2022). Apesar da maior parte do esforço estar concentrada no momento pós-evento, o processo de avaliação inicia na primeira fase e percorre todas as demais.

Nas primeiras fases, ao definir o objetivo do evento, o gestor deve decidir também quais serão os indicadores-chave de desempenho. No contexto da gestão de eventos esportivos, alguns exemplos podem incluir o número de participantes inscrito; taxa de comparecimento; engajamento nas redes sociais; receita gerada e custo do evento; satisfação dos participantes; tempo médio de resposta a dúvidas ou solicitações; entre outros.

Durante a implementação, os dados são gerados e devem ser captados para que possam ser analisados pós-evento, garantindo uma boa reflexão e tomadas de decisão baseadas em informação. Portanto, para uma boa avaliação

é preciso considerar os seguintes componentes-chave: propósito da avaliação (o que se quer avaliar), os dados (como são gerados e como podem ser avaliados) e as decisões (quais reflexões são possíveis a partir das análises) (Mallen & Adams, 2024).

Sintetizando os processos envolvidos em um evento, Mallen e Adams (2024) propuseram um modelo de fases para a gestão de um evento esportivo. Nesse modelo, as fases se referem a um ciclo de quatro etapas: Desenvolvimento; Planejamento operacional; Implementação, Monitoramento e Gestão; e Avaliação e Atualização (Figura 5).



Figura 5 – Fases da gestão do evento esportivo.

Fonte: Mallen; Adams, 2024).

Esse modelo pode ser considerado uma síntese sobre as fases de um evento, corroborando algumas visões relativas ao tema na literatura e base para a atuação dos profissionais da área.

2.3) Gerenciamento de Projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é o guia elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI) que reúne padrões, boas práticas e processos amplamente reconhecidos na área de gestão de projetos. Em sua mais recente edição, o PMBOK define um projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2021). A seguir, abordaremos o contexto histórico desta área do conhecimento, antes mesmo do seu estabelecimento como tal, analisando os fatores socioeconômicos envolvidos neste processo.

2.3.1) Contexto histórico da Gestão de Projetos

Em síntese, “a história da gestão de projetos é simultaneamente a história de práticas não institucionalizadas ou raramente institucionalizadas, seguida de uma história de práticas cada vez mais institucionalizadas”, (Garel, 2013. p. 665). De acordo com o autor, ao nos atentarmos às práticas de gestão sempre haverá um exemplo anterior que demonstrou a necessidade de organização para atingir um objetivo. No entanto, é apenas com a institucionalização dessas práticas, o que corresponde ao surgimento dos modelos de gestão, é que se constitui uma área de Gestão de Projetos. De forma similar, Cotas (1987) destaca que o gerenciamento empírico, natural ou espontâneo, sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas das de outras disciplinas.

Garel (2013) aborda o período histórico onde prevaleceu o desenvolvimento das práticas de gestão, compreendido entre o século XV e início do século XX:

durante muito tempo, a criação artesanal não distinguiu os tempos dedicados ao desenvolvimento e à realização [...]. Embora não seja fácil determinar uma data exata, a gestão de projetos deu um grande passo em frente quando o homem se dotou de

ferramentas que lhe permitiam representar intelectualmente uma futura criação. Nos trabalhos de construção, o projeto antecipou o futuro do objetivo. Em termos gerais, foi no final do séc. XV que a Arquitetura produziu uma linguagem de projeto que constituía uma teoria dos seus próprios projetos (Garel, 2013).

No século XVII o avanço das navegações instituiu uma visão técnico-funcional dos navios, considerando as leis da física e projetando as contradições de design entre peso e velocidade. Pouco a pouco a prática dos projetos foi institucionalizada através de uma divisão do trabalho entre as profissões. No século XVIII surge uma abordagem altamente politécnica, com engenheiros dominando a construção de edifícios públicos na França, codificando os seus conhecimentos e práticas. Do mesmo modo, o desenvolvimento do departamento de engenharia permitiu que a Alemanha, no século XIX, atingisse *expertise* na criação de máquinas que apoiassem o seu crescimento económico (Garel, 2013, p. 666).

Segundo Cotas (1987), um dos primeiros esforços de planeamento da implantação foi o gráfico criado por Henry L. Gantt, no início do século XX, para o planeamento de obras. O autor o considera a primeira forma de representação gráfica do desenvolvimento esperado das etapas de execução de um empreendimento. Neste período, a gerência de projetos era definida como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo (Cotas, 1987).

Entre 1930 e 1960 houve a racionalização da gestão de projetos, impulsionada pelos grandes projetos estatais:

apoiada pela crença no domínio do desenvolvimento socioeconómico através de projetos, a gestão de projetos foi enriquecida por novas dimensões, como a consideração de

dados socioculturais ou a interação entre o planejamento macroeconômico e o desenvolvimento local. Até os anos 60 foram desenvolvidos diferentes projetos de engenharia: projetos militares, plataformas petrolíferas, barragens, construções navais, instalações industriais etc. (Garel, 2013, p. 666).

Como aponta Cotas (1987, p. 33), a II Guerra Mundial impulsionou o desenvolvimento de métodos de planejamento mais eficazes devido à complexidade das operações e à interação entre os diferentes componentes militares, como a marinha, o exército e a aviação.

Assim surgiu a pesquisa operacional e, em decorrência, a análise de sistemas. Inicialmente, a análise de sistemas fazia parte da pesquisa operacional; porém sua evolução levou à caracterização de uma nova disciplina denominada engenharia de sistemas, a qual teve grande aplicação no desenvolvimento dos programas de computadores (Cotas, 1987)

Em suma, a pesquisa operacional utilizava métodos matemáticos e analíticos para resolver problemas complexos e otimizar a tomada de decisões nas operações militares. Por sua vez, a análise de sistemas focava na análise e organização de sistemas complexos, incluindo as interações entre os diferentes ramos militares. Com o tempo, a análise de sistemas evoluiu para uma disciplina independente, centrada na concepção e gestão de sistemas complexos, com papel fundamental no desenvolvimento da informática.

Entre o período de racionalização das práticas de gestão e a institucionalização da área algumas instituições desenvolveram-se por meio das

práticas, mas sem a existência de uma comunicação externa que compartilhasse experiências e conhecimentos. Foi após a década de 1960, por motivações diversas, como o desenvolvimento das engenharias, o interesse do poder público, a corrida espacial e a Guerra Fria, dentre outros fatores, que possibilitaram o surgimento de um modelo padrão (Garel, 2013)

As instituições desempenhariam um papel fundamental na difusão do modelo instrumental da gestão de projetos. O *Project Management Institute* (PMI) foi fundado nos Estados Unidos em 1969. O seu objetivo inicial era criar uma organização onde os membros pudessem compartilhar as suas experiências em gestão de projetos e discutir questões. A premissa do PMI é que as ferramentas e técnicas e gestão de projetos são comuns mesmo entre a aplicação generalizada de projetos, desde o software até a construção civil (Garel, 2013).

Visando um entendimento sobre o processo evolutivo exposto, elaboramos uma linha do tempo (Figura 6) que sintetiza o período histórico de desenvolvimento da área de Gestão de Projetos, passando pelo surgimento das práticas de gestão, sua racionalização e posterior institucionalização com o surgimento de um modelo de Gestão de Projetos.

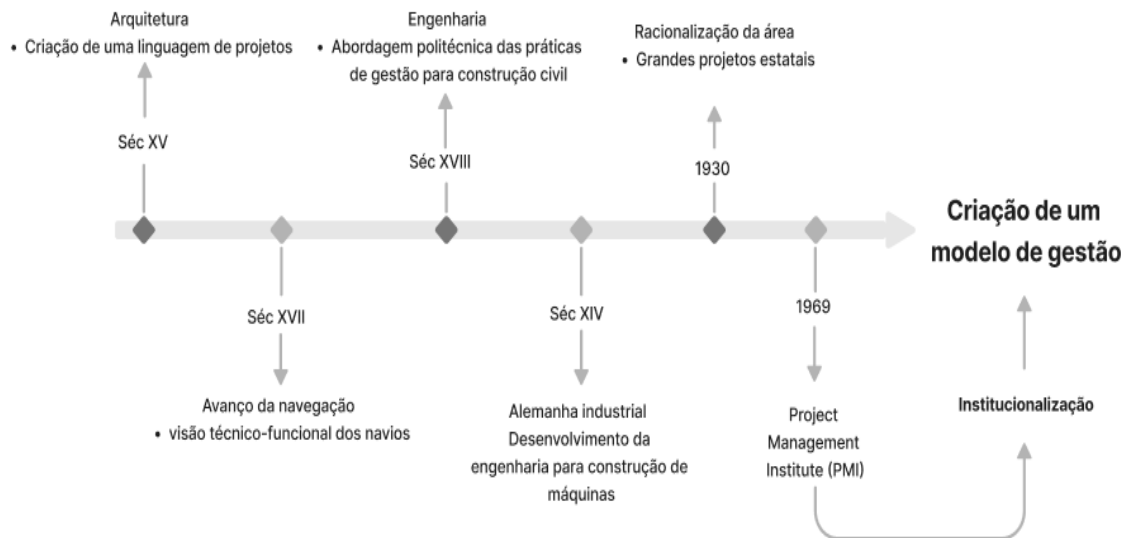


Figura 6 – Linha do tempo do desenvolvimento da área de Gestão de Projetos

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Foram diversos os fatores que contribuíram para a institucionalização da área e a constituição de um modelo tradicional. Em 1984 o PMI propôs um exame de certificação para os profissionais que realizariam um treinamento e dominariam um conjunto de conhecimentos normalizados. Em 1987, o PMI publicou a primeira edição do PMBOK e “pouco a pouco, a cada conferência anual o PMI padronizou as práticas profissionais em gestão de projetos” (Garel, 2013, p. 668)

Por fim, quanto a estudos e pesquisas sobre a Gestão de Projetos, de acordo com Garel (2013),

a pesquisa em gestão de projetos desenvolveu-se muito desde meados de 1990. A noção ganhou um lugar nas ciências de gestão como um modo de organização e, de forma geral, como um sistema de antecipação e racionalização de iniciativas coletivas temporárias, ou mesmo como a base de uma nova teorização da empresa (Garel, 2013)

2.3.2) Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)

De acordo com o PMI (2021), o gerenciamento de projetos trata-se da “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos.” (PMI, 2021).

Em relação ao papel dos gestores de projetos e de eventos, podemos verificar uma primeira aproximação teórica entre o trabalho de Mallen e Adams (2024) e o PMBOK (PMI, 2021).

Ambos iniciam salientando um conjunto de habilidades necessárias e a criação de um ambiente propício para que o gestor atue como um facilitador no processo de gerenciamento do projeto. Mallen e Adams (2024) ressaltam que o desenvolvimento da *expertise* para se tornar um facilitador é necessário para todos os níveis de evento, desde pequenos eventos locais até grandes eventos internacionais (Mallen & Adams, 2024). Além disso, para elucidar o tema, citam Perry et al. (2019), definindo o processo de facilitação como “uma forma de liderar sem segurar as rédeas, enquanto a equipe atravessa a sua rotina de práticas, resolução de problemas para encontrar soluções, e geração de melhorias quando requerido para receber o evento (Perry et al., 2019).

O PMBOK (PMI, 2021) aborda o papel do gestor trazendo alguns princípios do gerenciamento de projetos:

- 1 - Ser um administrador diligente, respeito e atencioso;
- 2 - Criar um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;
- 3 - Envolver-se de fato com as partes interessadas;
- 4 - Focar na criação de valor;
- 5 - Reconhecer, avaliar e reagir às interações do sistema;
- 6 - Demonstrar comportamentos de liderança;

- 7 - Fazer adaptações de acordo com o contexto;
- 8 - Promover qualidade nos processos e nas entregas;
- 9 - Navegar pela complexidade;
- 10 - Otimizar as respostas aos riscos;
- 11 - Adotar a capacidade de adaptação e resiliência;
- 12 - E aceitar a mudança para alcançar o futuro estado previsto; (PMI, 2021).

Além dos doze princípios de gerenciamento, a sétima edição do PMBOK identifica e descreve oito domínios de desempenho de projetos que compõem um sistema integrado para viabilizar a entrega bem-sucedida do projeto e os resultados pretendidos (PMI, 2021). A Figura 7 ilustra a relação entre os princípios e os domínios, oferecendo orientação para as atividades de gerenciamento de projetos.

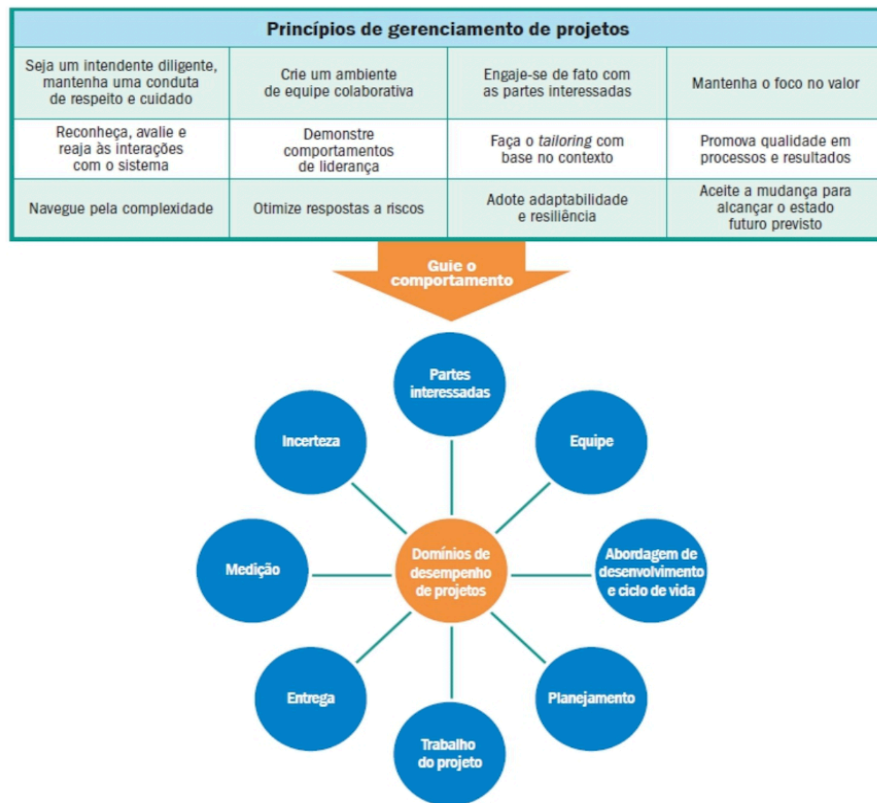


Figura 7 – Princípios de gerenciamento e domínios de desempenho de projetos.

Fonte: PMI (2021)

A partir do referencial teórico levantado sobre os temas expostos (Gestão de Projetos e de Eventos Esportivos) são apresentados os resultados de uma revisão bibliográfica que visou identificar e analisar a literatura sobre as aproximações teóricas e práticas entre essas duas temáticas. Ao final desta etapa, objetiva-se identificar as lacunas existentes e apresentar caminhos que ainda possam ser percorridos para estreitar esta relação de modo a aproveitar o conhecimento sistematizado da gestão de projetos na gestão de eventos esportivos.

PARTE I – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA REVISÃO DA LITERATURA

A metodologia definida para a revisão de literatura realizada é de carácter exploratório e descritivo, pois considera-se que há pouco conhecimento sistematizado relativo aos temas Gestão de Projeto e Gestão de Eventos Esportivos (Li et al., 2008; Skinner et al., 2014; Veal & Darcy, 2014).

Foi realizada uma revisão sistemática de literatura por meio das abordagens qualitativa e quantitativa. A revisão integrativa, um dos tipos de revisão descritos por (Whittemore & Knafl, 2005), foi utilizada, pois visa gerar um panorama resumido sobre pesquisas realizadas anteriormente relacionadas a um conceito, nesse caso a aplicação da gestão de projetos nos eventos esportivos.

Mais especificamente, a revisão integrativa é uma alternativa para revisar rigorosamente e combinar estudos com diversas metodologias e integrar os resultados, mantendo o rigor metodológico das revisões sistemáticas. Permite ainda a combinação de dados da literatura empírica e teórica que podem ser direcionados à definição de conceitos, identificação de lacunas nas áreas de estudos, revisão de teorias e análise metodológica dos estudos sobre um determinado tópico (Tavares De Souza et al., 2010; Whittemore & Knafl, 2005)

A revisão sistemática de literatura foi realizada utilizando o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA) apresentado por Liberati et al. (2009) (Figura 8).

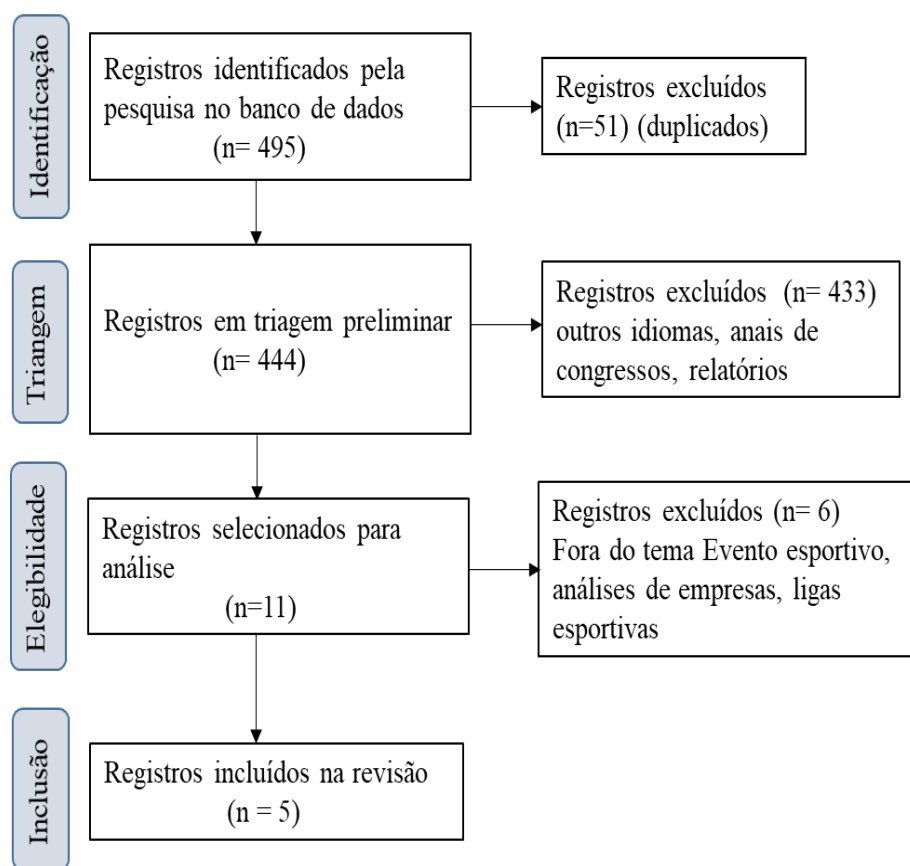


Figura 8 – Metodologia – triagem e inclusão

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1) Identificação dos registros

Inicialmente foi feita uma seleção de palavras-chave relativas aos temas de pesquisa, definindo-se os descritores na língua inglesa: *Project Management* e *Sport Event*. O Portal de Periódicos da CAPES e o Google Acadêmico foram usados como base para a coleta de dados e para a seleção dos materiais a serem utilizados na pesquisa, com a busca realizada em dezembro de 2024.

Os critérios de busca foram a identificação das palavras-chave em qualquer campo dos termos no título, resumo ou palavras-chave (no caso de artigos). Foram definidos tendo como critérios de inclusão materiais nas línguas inglesa, francesa, portuguesa e espanhola, idiomas acessíveis ao autor da pesquisa; materiais publicados a partir do ano de 2000; registros relativos a artigos publicados em periódicos revisados por pares. Nessa fase os 495

registros identificados foram reunidos em uma planilha Excel, retirando-se 55 duplicados.

3.2) Seleção dos registros

Nessa fase foi feita a triagem dos registros segundo os critérios de exclusão: registros duplicados, fora do escopo da gestão de eventos esportivos, fora do formato (material de opinião, da mídia, relatórios, outros idiomas). Foram excluídos 433 registros e selecionados 11 para a fase de análise da elegibilidade.

3.3) Elegibilidade dos registros

Nesta etapa foi realizada a leitura dos artigos para verificar a aderência ao tema. Foram excluídos seis registros relativos ao gerenciamento de projeto, mas em empresas, criação de ligas esportivas, entre outros.

3.4) Extração e análise dos dados

Essa etapa foi realizada de forma descritiva, registrando-se em planilha as informações relativas as seguintes variáveis: autor, ano de publicação, título; tipos de evento; palavras-chave, e qualitativamente, quanto à objetivo, metodologia e principais resultados obtidos, seguindo as indicações de Amaral, Moraes e Bastos (2025).

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresentará as principais contribuições encontradas nos trabalhos selecionados sobre a intersecção da área de gestão de projetos com a área de eventos esportivos. Também objetiva apontar lacunas existentes na literatura e possíveis caminhos a serem seguidos. A Tabela 1 apresenta uma visão geral dos estudos selecionados sobre a aplicação de gestão de projetos em eventos esportivos, destacando as características de cada pesquisa, como os autores, ano de publicação, título do estudo, palavras-chave, tipo de evento analisado, metodologia utilizada, objetivo/resumo do estudo e os principais resultados encontrados.

A Tabela também apresenta as diferentes abordagens e metodologias que exploram como a gestão de projetos pode ser aplicada na organização de eventos esportivos, como maratonas, triatlos, campeonatos universitários e outros tipos de competições. Cada estudo apresenta uma proposta diferente, mas todos convergem para a análise dos fatores de sucesso e os desafios enfrentados na organização desses eventos, além de sugerirem melhorias e adaptações nas práticas de gestão de projetos. Os objetivos variam desde a análise dos fatores críticos para o sucesso dos eventos até a adaptação de metodologias tradicionais de gestão de projetos para o contexto esportivo. As metodologias incluem revisões de literatura, pesquisas quantitativas, estudos de caso e grupos focais, proporcionando uma diversidade de abordagens que refletem diferentes perspectivas sobre o tema.

AUTOR	ANO	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	TIPO EVENTO	METODOLOGIA	OBJETIVO/RESUMO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Magaz-González, A.M. y Fanjul-Suárez, J.L.	2012	Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas	Eventos deportivos, Gestión de proyectos, Programación	Geral	Revisão de Literatura - Eventos Deportivos, Organización de Eventos Deportivos, Gestión de Proyectos, Sport events, Project Management, Gestion du sport. Filtro: la fecha de publicación (posteriores a 2000)	analizar y sintetizar la literatura en torno a la organización de eventos deportivos, aproximándose al tema con la Teoría de la Empresa y con la Dirección de Proyectos (Project Management)	el artículo contempla que la organización del evento es un proyecto y examina la producción (servucción) del evento, aportando herramientas guía de planeación, programación, gestión y control de dicho proyecto. Como proyecto, su origen corresponde a una decisión estratégica, inmersa en una planificación generada desde la dirección de proyectos. Esa decisión estratégica se plasma en el plan director del evento, que concreta desde el por qué del mismo hasta el cómo desarrollarlo. La decisión de ejecutarlo depende de factores externos e internos y del coste de oportunidad
Schnitzer, Martin; Kronberger, Kathrin; Bazzanella, Filippo; Wenger, Sebastian	2020	Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events	Mixed methods research; Project management	Geral	quantitative survey (n = 78) and a focus group discussion (n = 5)	investigate the use and importance of project management (PM) methods in organizing sports events (SEs). Furthermore, the study analyzed differences in usage and importance of PM methods in relation to the type of SE	PM methods were employed for SEs with higher usage and importance rates in large compared with small SEs. Requirements by event stakeholders, knowledge transfer, confidence building, progress control, and justification as well as opportunities to save money by introducing an improved planning process were identified as the main reasons for using PM in the organization of SEs
Caminero-Granja, José Antonio ; Pajares-Gutierrez, Javier ; Martin-Cruz, Natalia	2022	Sports events and project managment. A PM2 proposal	project management, PM2, sports management, event management	Geral	theoretical analyses arguing why a sport event is a project, about the roles of the event and sport management and a theoretical adaptation of the PM2 methodology to sport management	use the project management approach for the management of the events and, particularly, to adapt the PM2 methodology to sports events	Event management could benefit from PM2 with several adaptations. The main ones imply separating the execution phase in two separate ones due to simultaneous and mass involvement of participants and spectators in the event; introducing a marketing orientation in the management of the project to maximize the economic return of the event, or introducing the concept of extended customer to include the owner of the event, the participant and the spectator and including this concept into the governance model

Łuczak, J.	2016	Project management on the example of marathons and triathlon events	project management, quality management in sport, marathon organization, triathlon organization, risk management in sport	marathons and triathlon events	focus group	aiming at identifying success factors for sports events was conducted. The aim of the research was defined as follows: the identification of success factors for a sports event and participant satisfaction factors	The results of the research allowed us to identify specific success factors and divide them into groups
Rakaczki, Z.	2023	Project Management Case Study on European University Basketball championship 2017	project management, project success, sports management, efficiency, impact assessment, risk analysis	basquetebol	I present the examined project and some relevant project features (project ownership structure, project management, project cycle). I analyse the success of the project with Mihály Görög's hierarchical model. After that, I perform an efficiency examination and a qualitative risk analysis and based on that I look for correlations between the activities of the project management and the success of the project. Finally, I analyse the effects of the event.	examine the project management, the project success and the factors leading to success	Importance of the identification of partners who can make a meaningful contribution to the success of the event, involving them in the project and making them interested in active involvement.

Tabela 1 - Resumo das Características e Resultados dos Artigos sobre Gestão de Projetos em Eventos Esportivos

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1) Organização de eventos esportivos: fatores, fases e áreas

O trabalho de Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012), artigo menos recente dentro do período analisado, contextualiza o objeto de estudo por meio de uma revisão da literatura, explicando a evolução do tema e as diferentes percepções e pontos de vista sobre os eventos esportivos. Como resultado, observam

lacunas sobre como organizar um evento esportivo considerando os eventos esportivos como projetos, como unidade estratégica de negócio e sua abordagem do ponto de vista estratégico. Ou seja, sente-se a ausência do tratamento relacionado ao planejamento, à programação e à gestão de um projeto que é único e possui identidade singular dentro de uma organização com uma estratégia determinada e em um contexto específico (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012, p.142).

A partir desta percepção, o trabalho contribui advogando para o estabelecimento da visão de um evento esportivo como parte integrada aos objetivos estratégicos das organizações e que, para que sejam atingidos, sejam eles quais forem, necessitam ser planejados em diferentes aspectos.

Essa revisão se aplica, em um contexto estratégico e a partir da abordagem da Teoria da Empresa como Organização, à perspectiva do evento como Unidade Estratégica de Negócio (UEN), à gestão por objetivos e à racionalização dos processos de produção e entrega de serviços, por meio do uso de ferramentas de gestão de projetos. (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012)

Segundo Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012), a decisão de desenvolver o evento esportivo como uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN) está diretamente relacionada à estratégia da organização, às oportunidades de mercado e à sua posição competitiva no setor esportivo. Nesse contexto, a organização do evento deve estar integrada ao planejamento estratégico da instituição, alinhando-se à sua visão, missão e objetivos organizacionais. Esse alinhamento estratégico envolve a definição clara do campo de atuação e das metas a serem alcançadas, além de considerar as diferentes restrições, as políticas internas, a cultura e os valores organizacionais. Somente quando esses elementos estão devidamente estruturados e conectados o evento esportivo contribui efetivamente para os objetivos gerais da organização.

Em termos práticos, os autores propõem a elaboração de um plano inicial que alinhe os objetivos organizacionais com os objetivos do evento. Segundo essa perspectiva, “visto que o evento é único e singular, o plano do evento, ou plano diretor, representa o ponto de partida, funcionando como um guia para o desenvolvimento posterior” (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012). A seguir, apresenta-se a figura que ilustra o desenho do plano diretor de um evento, detalhando suas principais etapas e componentes.

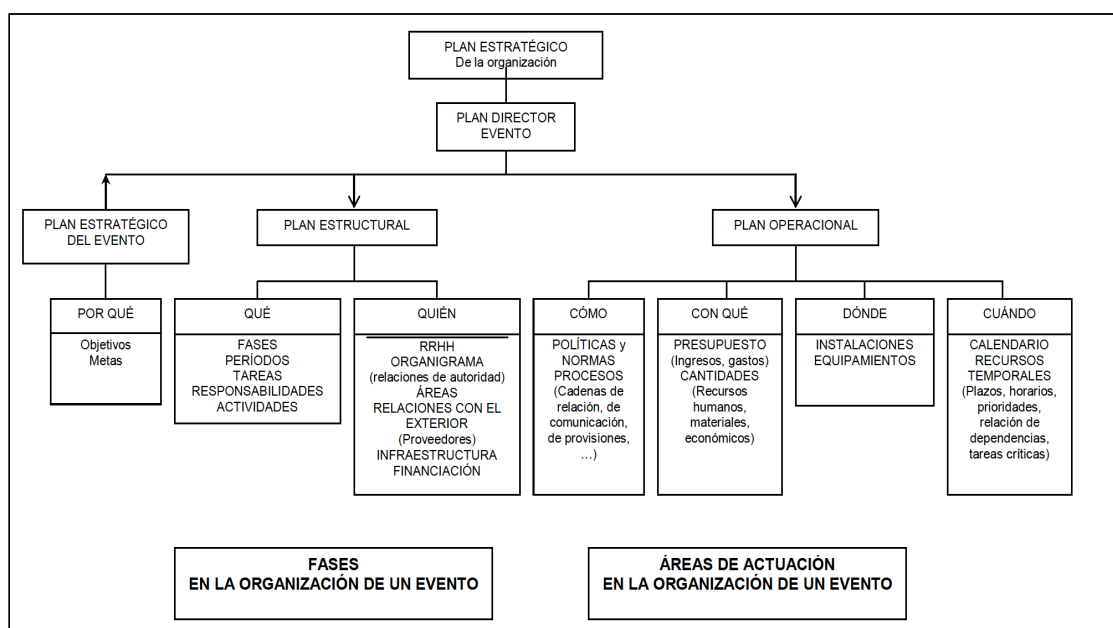


Figura 9 – Estrutura do plano diretor de um evento.

Fonte: Magaz-González; Fanjul-Suárez (2012, p. 145).

Os autores defendem que a Gestão de Projetos oferece aos gestores diretrizes e ferramentas para que o processo de organização de eventos esportivos esteja fundamentado em boas práticas de gestão. Isso permite otimizar recursos, como financeiros, humanos, materiais e de tempo, e minimizar os riscos envolvidos. Nesse contexto, é essencial especificar as características concretas da organização do evento por meio das tarefas tradicionais da gestão de projetos: planejar, programar, gerir, controlar e avaliar. O objetivo é aprimorar a eficiência organizacional, garantir a viabilidade do projeto, ampliar a visibilidade e a imagem da marca da entidade e do evento, facilitar a captação de patrocinadores e elevar a satisfação de todos os agentes envolvidos.

No artigo, Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012) destacam que, ao organizar um evento como um projeto, o planejamento e a programação assumem papel central. O planejamento foca na articulação entre os elementos internos da organização, como estrutura, tecnologia e processos. Já a programação tem como prioridade a distribuição adequada de recursos e capacidades, garantindo uma execução eficiente. Para facilitar essa abordagem, os autores sugerem dividir a organização do evento em cinco fases distintas, cada uma com objetivos e tarefas específicas:

- **Fase 0 (Prévia):** Preliminar ou apresentação da candidatura.
- **Fase 1:** Definição e design das características do evento.
- **Fase 2:** Design da estrutura do evento e programação.
 - 2.1. Estabelecimento do organograma funcional e design da estrutura organizacional do evento.
 - 2.2. Definição das áreas do evento.
 - 2.3. Programação do evento e elaboração do plano de ação.

- **Fase 3:** Execução e realização do evento.

- **Fase 4:** Avaliação.

- 4.1. Avaliação do projeto e elaboração do relatório final do evento.

- 4.2. Liquidação e dissolução dos comitês.

(Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012).

Nesse contexto, Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012) contribuem ao demonstrar como algumas ferramentas da gestão de projetos podem ser aplicadas em cada uma dessas fases para otimizar o processo de organização de eventos esportivos. Segundo os autores, as técnicas de programação oriundas das áreas de construção civil e engenharia, como o *Program Evaluation Review Technique* (PERT), o *Critical Path Method* (Caminho Crítico, CPM) e o Diagrama de Gantt, são amplamente aplicadas na gestão de projetos para organizar e controlar as atividades de forma eficiente.

O método PERT e o CPM ajudam a identificar as etapas essenciais de um projeto, seu encadeamento lógico e as atividades críticas, otimizando recursos disponíveis, como tempo, materiais e equipe. Já o Diagrama de *Gantt* (Figura 11) apresenta graficamente o cronograma do projeto, distribuindo o tempo no eixo horizontal e as atividades no vertical, facilitando a visualização das tarefas, suas durações, dependências e a possibilidade de realização simultânea ou sequencial. Ferramentas digitais específicas também auxiliam na aplicação dessas técnicas, garantindo maior precisão na gestão das atividades (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012).

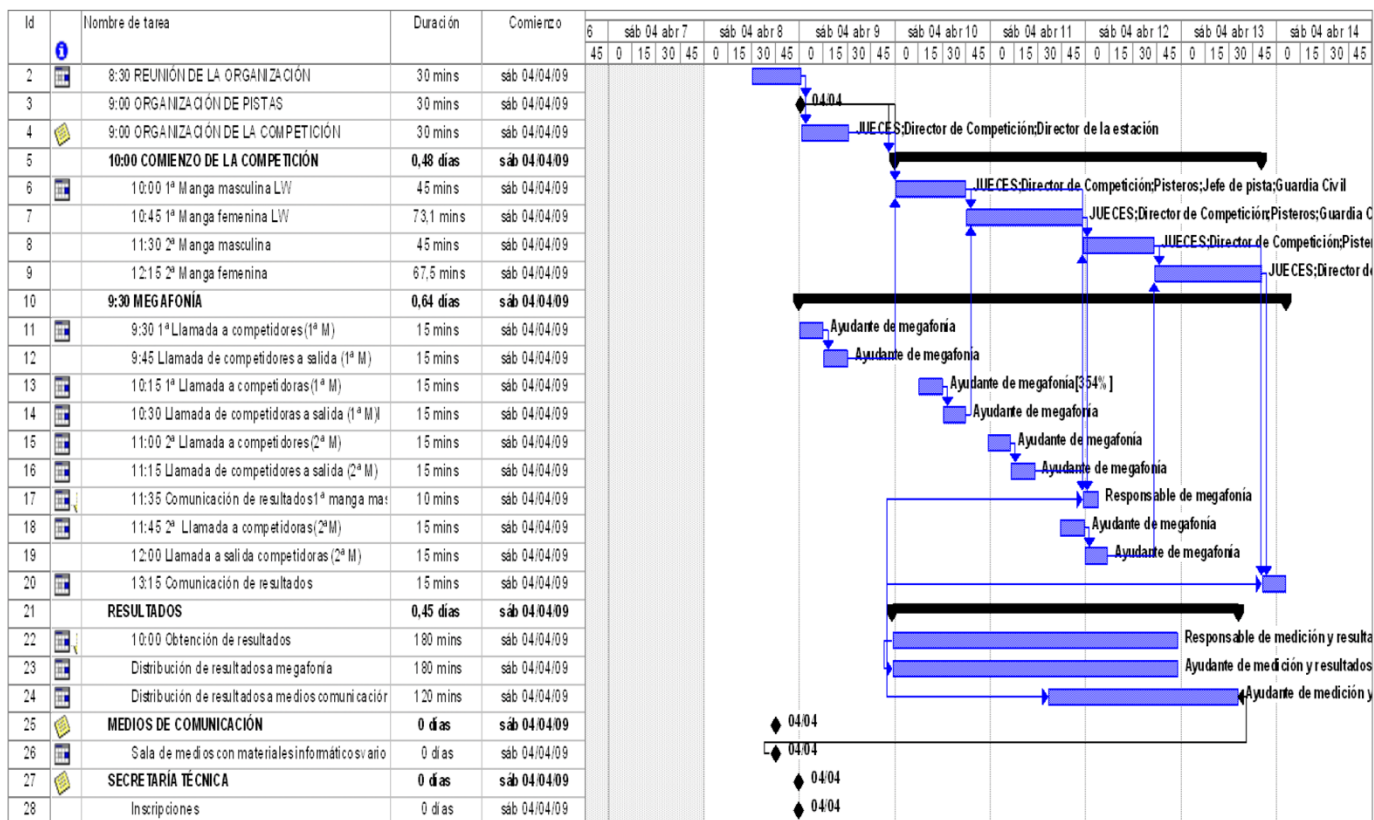


Figura 10 – Exemplo de Cronograma de um evento no formato de Gráfico de Gantt

Fonte: Magaz-González; Fanjul-Suárez (2012).

Em suma, o artigo de Magaz-González e Fanjul-Suárez (2012) apresenta uma revisão da literatura sobre a organização de eventos esportivos, explorando a visão desses eventos como Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), dado que se destinam a um mercado específico. O diferencial do trabalho reside em tratar a organização de eventos como um projeto, enfatizando a aplicação de ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, programação, controle e acompanhamento do processo organizacional. Além disso, propõe o desenvolvimento de um evento esportivo como parte de uma decisão estratégica, que leva em consideração fatores internos e externos, além da análise de custo de oportunidade. Esse processo se materializa no plano diretor, que orienta desde a justificativa para a realização do evento até a definição

detalhada de como ele será conduzido. A viabilidade do evento depende da gestão eficiente dos recursos disponíveis — tempo, equipe, materiais e orçamento —, bem como da integração entre diferentes áreas envolvidas no processo.

O planejamento e a programação são destacados como etapas fundamentais para o sucesso do evento, pois determinam as atividades a serem realizadas, o cronograma, os recursos necessários e o orçamento disponível. Além disso, ferramentas tecnológicas e *softwares* específicos ajudam a gerenciar essas variáveis, garantindo maior controle e acompanhamento das ações. Cada evento possui uma estrutura organizacional própria, composta por diferentes áreas que precisam atuar de forma coordenada e interligada. Essas áreas são responsáveis por executar os processos planejados e alinhar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros de modo a atingir os objetivos estratégicos definidos para o evento (Magaz-González; Fanjul-Suárez (2012).

4.2) Gestão de Projetos no Exemplo de Eventos de Maratonas e Triatlos

O artigo de Luczak (2016) enfatiza a importância da gestão de projetos na organização de eventos esportivos, apresentando os principais conceitos aplicados a esse contexto. A pesquisa realizada com um grupo focal buscou identificar fatores-chave para o sucesso de eventos, como corridas de longa distância e provas de triatlo, relacionando-os com a qualidade dos eventos e a satisfação dos participantes, aspectos diretamente influenciados pelas boas práticas de gestão.

O artigo apresenta uma estrutura organizacional para a gestão de projetos voltada à organização de maratonas e eventos esportivos, com foco em maratonas e triatlos. Essa estrutura é baseada na metodologia PRINCE2, que divide o projeto em etapas claras e define pontos de decisão estratégicos. Entre as principais funções dessa estrutura, destaca-se o Comitê Diretor, que é responsável por tomar decisões sobre a continuidade, suspensão ou fechamento

do projeto com base na avaliação dos resultados de cada fase e nas possíveis mudanças no plano do projeto.

Uma das metodologias líderes em gestão de projetos é o PRINCE2, que garante a conformidade dos objetivos do projeto com os objetivos da organização. Trata-se de uma abordagem sistemática composta por processos, componentes e técnicas aplicáveis a qualquer tipo de projeto, independentemente de seu escopo. O PRINCE2 dá ênfase a áreas como:

- a influência do projeto na organização,
- o impacto no cliente e no usuário final,
- a gestão da conexão entre o projeto e a organização,
- os processos de comunicação,
- o gerenciamento dos recursos envolvidos na execução do projeto,
- a participação ativa da liderança na gestão,
- o monitoramento da conformidade com o princípio de justificação comercial e a manutenção dos riscos em níveis aceitáveis.

De acordo com essa metodologia, o projeto deve ter uma estrutura organizacional temporária e padronizada, na qual o Comitê Diretor (Steering Committee) atua como conselho do projeto, representando os interesses dos usuários, fornecedores e do próprio negócio. Essa estrutura assegura a participação da liderança na gestão do projeto, especialmente nas questões relacionadas à qualidade, conforme exigido pela metodologia (Luczak, 2016)

Além disso, o artigo descreve o papel do gerente de projetos, que coordena a execução do evento, garantindo a alocação de recursos necessários, o acompanhamento do progresso e a comunicação entre as partes envolvidas. Esse profissional também é responsável pela elaboração do plano do evento e das etapas subsequentes, garantindo que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo e do orçamento estabelecido. O trabalho também ressalta a importância de monitorar continuamente a qualidade do evento e ajustar o curso conforme o necessário, utilizando ferramentas de monitoramento de projeto e realizando avaliações regulares. A estrutura organizacional e as funções descritas no artigo buscam garantir que a gestão do evento seja eficiente, minimizando riscos e maximizando os recursos disponíveis.

4.3) Analisando Métodos de Gestão de Projetos na Organização de Eventos Esportivos

Este estudo, de Schnitzer et al. (2020), teve como objetivo investigar como os métodos de gestão de projetos (GP) são aplicados e qual sua relevância na organização de eventos esportivos. O trabalho também analisou as variações no uso e na importância desses métodos dependendo do tipo de evento esportivo. Além disso, foram explorados os motivos e desafios enfrentados na implementação de GP nesse contexto. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 78 participantes e uma discussão em grupo focal com cinco profissionais.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário online enviado a 167 comitês organizadores de eventos esportivos em três regiões da Itália (Tirol, Sul do Tirol e Trentino), abrangendo eventos realizados entre 2001 e 2021. A amostra final incluiu 85 respostas completas, com uma taxa de retorno de 51%. A análise focou em eventos classificados como grandes e pequenos, excluindo micro eventos com orçamentos abaixo de 30 mil euros. Os eventos analisados eram, em sua maioria, de um único esporte (72%), recorrentes (69%) e de inverno (51%).

Foram usados testes estatísticos para comparar o uso e a importância dos métodos de gestão de projetos entre grandes e pequenos eventos, assim como entre eventos únicos e recorrentes. O estudo utilizou o *software* SPSS para realizar os cálculos estatísticos e as diferenças foram consideradas significativas com um nível de significância de $p < 0,05$.

A pesquisa revelou que as taxas gerais de uso dos métodos de GP estavam de acordo com as expectativas dos especialistas. No entanto, dois métodos chamaram atenção pela sua aplicação limitada: os *workshops* de projeto e o uso de *softwares* de GP. Os especialistas se mostraram surpresos com a baixa utilização dos *workshops*, já que apenas um terço dos eventos os implementou. Quanto ao uso de *softwares*, foi destacado que, embora diversos tipos sejam comuns no dia a dia, a utilização de ferramentas específicas para a gestão de projetos em eventos esportivos era bastante limitada.

Além disso, durante a discussão, foram apontados vários obstáculos para a implementação dos métodos de GP na organização de eventos esportivos. Entre os principais, destacaram-se as peculiaridades culturais e a grande ênfase no conhecimento prático. Também foi discutido o alto índice de voluntariado na organização de eventos, o que dificultaria a adoção de métodos de gestão, já que muitos eventos são realizados por pessoas que trabalham em tempo parcial. Por fim, a falta de conhecimento e de abordagens de gestão de projetos por parte das federações esportivas internacionais foi identificada como mais um fator limitante. (Schnitzer et al., 2020)

Segundo Schnitzer et al. (2020), a valorização do conhecimento prático e a falta de profissionalismo na gestão por parte dos *stakeholders* também são desafios para os eventos. Isso contraria a ideia de que a gestão de eventos

esportivos já alcançou um nível profissional. Assim, os resultados sugerem que gestores e responsáveis por eventos devem utilizar mais métodos de GP, colaborando com os detentores de direitos dos eventos para melhorar o planejamento e a execução. A troca de boas práticas com outros setores também pode ser útil. O estudo sugere que futuras pesquisas devem explorar como o uso de GP impacta o sucesso dos eventos e, assim, promover uma cultura de gestão profissional no setor. Além disso, investir na formação de futuros gestores esportivos com foco em GP pode contribuir para aumentar o profissionalismo na organização dos diferentes tipos de eventos esportivos.

4.4) Eventos Esportivos e Gestão de Projetos: Uma Proposta PM2

O artigo de Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) propõe a aplicação de métodos de gestão de projetos para melhorar a organização de eventos esportivos. Embora o uso de algumas ferramentas básicas, como listas de tarefas, gráficos de Gantt e planos de orçamento, já seja comum, segundo os autores muitos gestores de eventos esportivos ainda não adotam metodologias estruturadas e reconhecidas internacionalmente, como as usadas em setores de engenharia ou tecnologia.

Neste sentido, a proposta do artigo é que esses gestores adotem métodos de gestão de projetos mais estruturados, o que pode colaborar na organização melhor do planejamento, no controle dos riscos e no aumento da eficiência geral dos eventos. Assim, a organização dos eventos pode se tornar mais profissional, sustentável e eficiente.

Os autores apresentam a PM2, uma metodologia de gerenciamento de projetos criada pela Comissão Europeia com foco em ajudar gestores a organizarem projetos de forma estruturada e eficiente. Desenvolvida inicialmente em 2007, em 2016 uma versão aberta chamada Open PM2 foi disponibilizada para o público. Esse modelo traz uma abordagem prática e detalhada para gerenciar projetos, dividindo o processo em cinco fases: iniciação, planejamento, execução, encerramento e monitoramento/controle (Commission, 2023).

Diferente de outras metodologias tradicionais, a PM2 oferece não apenas boas práticas, mas também ferramentas específicas e passos claros para serem seguidos em cada fase do projeto. Seus principais componentes são:

Modelo de Governança: Define claramente os papéis de cada integrante da equipe e como as decisões devem ser tomadas.

Artefatos PM2: Modelos e *templates* de documentos essenciais para a gestão do projeto, como planos de trabalho, termos de abertura e checklists, que podem ser adaptados à complexidade do projeto.

Mentalidade PM2: Um conjunto de princípios e orientações sobre como a equipe deve pensar e agir para manter o foco nos objetivos e garantir o sucesso do projeto.

Processos Detalhados: Cada etapa do projeto é bem definida, explicando quem é responsável, quais documentos usar e em que momento cada ação deve ser realizada (Caminero-Granja et al., 2022a, p.329).

O objetivo do artigo de Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) é mostrar como a PM2 pode ser aplicada à gestão de eventos esportivos, ajudando os organizadores a terem mais controle, melhor comunicação e resultados mais sustentáveis e eficazes.

O artigo propõe que eventos esportivos sejam gerenciados como projetos, sugerindo o uso da metodologia PM2 como uma solução prática e eficiente. Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) afirmam que, enquanto gestores de eventos esportivos tradicionalmente adotam abordagens focadas em marketing e processos, raramente são aplicadas metodologias formais de gestão de projetos.

Nesse contexto, a PM2 é apresentada como uma alternativa acessível e adaptável, especialmente para profissionais que não possuem experiência prévia em gestão de projetos. A principal justificativa para a adoção dessa metodologia está na sua simplicidade e flexibilidade. Segundo os autores, a PM2 é menos complexa que outras metodologias, como o PMBOK ou a IPMA ICB, e oferece materiais de apoio que facilitam sua aplicação, como um guia resumido de 28 páginas e um conjunto de artefatos que auxiliam na estruturação dos projetos.

Além disso, a implementação da PM2 pode ser realizada de forma progressiva, ajustando-se ao nível de maturidade das organizações. A metodologia estabelece um modelo de governança claro, definindo papéis e responsabilidades por meio da matriz RASCI, que especifica quem executa, aprova e acompanha cada etapa do projeto. Os artefatos disponibilizados pela PM2, como *templates* para o termo de abertura, planos de projeto, relatórios de progresso e análise de riscos, também contribuem para a organização e execução das atividades, facilitando a adoção da metodologia por diferentes tipos de profissionais.

Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) também destacam que a PM2 já é amplamente utilizada em diversas instituições europeias, como o Parlamento Europeu e o Banco Central Europeu, além de ser aplicada em setores como pesquisa e desenvolvimento, cooperação internacional e desenvolvimento de *software*. No caso dos eventos esportivos, a adoção dessa metodologia pode contribuir para a profissionalização do planejamento, garantindo maior eficiência, sustentabilidade e sucesso, ao mesmo tempo que promove uma gestão mais estruturada e orientada a resultados.

Primeiramente, é destacado que a abordagem tradicional de marketing na gestão de eventos esportivos é bastante eficaz. No entanto, o artigo argumenta que os eventos esportivos podem se beneficiar também de uma perspectiva de gerenciamento de projetos, sendo que ambas as abordagens (de marketing e de gerenciamento de projetos) são compatíveis e podem gerar benefícios quando trabalhadas juntas. Por essa razão, propõe-se a inclusão explícita da abordagem de marketing em diversos elementos da metodologia PM2, como a "Casa do

PM2" e o modelo de governança. Por exemplo, no que diz respeito aos riscos, enquanto a gestão de eventos esportivos se concentra principalmente no risco financeiro, a abordagem de gerenciamento de projetos também reconhece riscos operacionais e externos, além das estratégias para gerenciá-los (Caminero-Granja et al., 2022).

Além disso, a análise e o gerenciamento dos *stakeholders* são fundamentais no gerenciamento de projetos, com esses agentes classificados de acordo com seu poder e interesse no projeto. No entanto, em muitos eventos esportivos, o proprietário do projeto, os participantes (atletas) e os espectadores desempenham papéis igualmente importantes. A proposta de Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) destaca essa característica e ajusta os diferentes elementos da metodologia de acordo com essa realidade. Em alguns eventos, as administrações públicas também têm um papel importante, fornecendo serviços de saúde e segurança, por exemplo, ou permitindo a realização de eventos em espaços públicos, como é o caso de muitos municípios. Os profissionais responsáveis por fornecer esses serviços também desempenham um papel relevante. Assim, propõe-se o termo "cliente estendido" para se referir a esses *stakeholders* especiais, sugerindo um artefato separado para análise das partes envolvidas com o projeto.

Outra característica relevante dos eventos esportivos é a forma como eles são estruturados em fases. Embora a abordagem de marketing ou de processos sugira três ou quatro fases (iniciação, planejamento, organização e controle), ao definir o ciclo de vida do evento — antes do evento (pré-evento), durante o evento (evento) e após o evento (pós-evento) —, observa-se que é apenas durante o evento, momento mais curto e intenso (que pode durar apenas minutos), que os participantes e espectadores se envolvem simultaneamente e em grande número, o que significa que há uma capacidade mínima de realizar processos de controle e correção caso algo dê errado.

Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) explicam que a "Casa do PM2" é um modelo gráfico que representa os componentes essenciais da metodologia PM2, como governança, ciclo de vida, processos e artefatos. Além

disso, inclui os fundamentos e mentalidades que sustentam a metodologia e seus objetivos finais, representados pelo telhado da casa.

Na proposta para a gestão de eventos esportivos, os autores sugerem algumas modificações na "Casa do PM2", conforme a Figura 11. Embora a estrutura principal seja mantida, o modelo é ajustado para melhor atender às particularidades dos eventos esportivos.

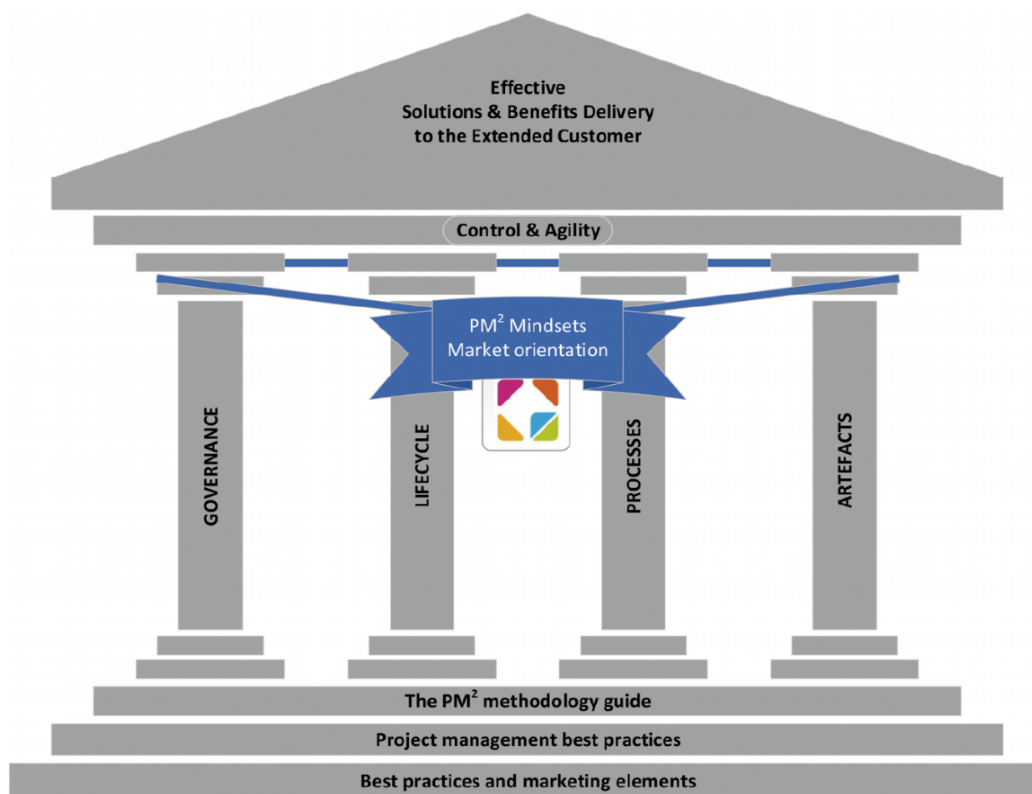


Figura 11 – A Casa do PM2 para eventos esportivos

Fonte: Caminero-Granja et. al. (2022).

No telhado, por exemplo, os autores propõem que a entrega principal se concentre em fornecer soluções e benefícios aos "clientes estendidos", que incluem não só os proprietários do evento, mas também os atletas (participantes) e os espectadores. Embora esses grupos possam ser tradicionalmente vistos como *stakeholders*, os autores argumentam que, no contexto dos eventos esportivos, eles devem ser considerados com o mesmo status de "clientes", dada a importância da sua participação no sucesso do evento.

Além disso, nos fundamentos da metodologia, Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) propõem a inclusão de práticas e elementos do marketing, reconhecendo a relevância dessa área para o sucesso de eventos esportivos. Eles introduzem o conceito de eficiência relativa, que serve como um indicador para alcançar os objetivos do projeto de forma mais eficaz. A eficiência relativa busca maximizar a relação entre receita e custo, visando não apenas a execução eficiente do evento, mas também a maximização da receita global gerada. Assim, os autores propõem um ajuste da metodologia PM2 para otimizar a gestão de eventos esportivos com base em uma abordagem mais integrada e orientada para resultados financeiros.

Em suma, neste artigo, Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) demonstram como a gestão de eventos esportivos pode se beneficiar de uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. Eles adaptaram e ampliaram a metodologia PM2, desenvolvida pela Comissão Europeia, para a gestão de projetos de eventos esportivos. Entre as principais mudanças propostas, está a modificação da "Casa do PM2" para integrar o tradicional enfoque de marketing utilizado na gestão esportiva e o conceito de eficiência relativa.

Os autores destacam que o gerente de projetos deve adotar também uma perspectiva clara de "vendas". Além disso, houve uma alteração no modelo de governança, com a inclusão do conceito de "cliente estendido", que abrange o proprietário do evento, os participantes, os espectadores e, quando aplicável, as administrações públicas relacionadas. O novo modelo de governança incorpora representantes desses grupos no grupo de implementação do negócio.

Outra inovação significativa foi a divisão da fase de execução em duas partes distintas: a fase de *deployment*, na qual o escopo é preparado; e a fase de execução propriamente dita (*execution*), em que o evento ocorre e o esforço de trabalho atinge seu pico máximo. Essa modificação afetou outros elementos, como o diagrama de responsabilidades (*swimlane diagram*) e os artefatos associados. O gerenciamento do escopo também foi revisado, sendo preparado na fase de *deployment* e gerido na fase de execução.

Por fim, Caminero-Granja, Pajares e Martin-Cruz (2022) sugerem diversas possibilidades para pesquisas futuras, como aplicar essa adaptação a casos empíricos, aprofundar o estudo de materiais sobre organização de eventos, desenvolver novos artefatos e revisar os já existentes. Outras sugestões incluem definir melhores práticas e elementos de marketing, incorporar o conceito de cliente estendido em outros domínios, criar diretrizes para transformar um gerente de projetos em gerente de eventos, estudar a categorização dos eventos esportivos com base na monetização e lucratividade e, por fim, realizar pesquisas quantitativas sobre o esforço necessário nas cinco fases identificadas em eventos, analisando a relação entre esforço e riscos em cada fase, considerando o número e o tipo de participantes e espectadores envolvidos.

4.5) Estudo de Caso de Gestão de Projetos no Campeonato Europeu de Basquete Universitário de 2017

O artigo de Rakaczki (2023) apresenta um estudo de caso sobre a organização do Campeonato Europeu de Basquete Universitário de 2017, realizado pela Universidade de Miskolc, da Hungria. O autor explora como a gestão do projeto enfrentou os desafios de um evento complexo em termos de tamanho, duração e complexidade. O estudo tem como objetivo principal analisar os fatores que contribuíram para o sucesso do projeto, focando em aspectos como a estrutura de propriedade do projeto, a gestão, o ciclo do projeto e as diferentes etapas envolvidas.

A análise do sucesso do projeto foi realizada através de um modelo hierárquico, o que permitiu entender como os diferentes fatores influenciaram os resultados. Além disso, o artigo realiza uma análise de eficiência e uma análise qualitativa de riscos, buscando identificar as correlações entre as atividades da gestão do projeto e os resultados alcançados. Rakaczki (2023) também examina os efeitos do evento, destacando a importância de identificar e envolver parceiros estratégicos que possam contribuir para o sucesso do evento, incentivando a sua participação ativa.

O artigo divide o ciclo do projeto do Campeonato Europeu de Basquete Universitário 2017 em quatro fases: preparação, planejamento, implementação

e fechamento. A fase de preparação começou com a decisão de organizar o evento e se estendeu até a obtenção do direito de organização, incluindo etapas cruciais como justificar a intenção de organizar o evento, consultar as organizações parceiras sobre sua viabilidade estratégica e obter apoio. Durante essa fase, também foi elaborada a documentação de aplicação e realizados inspecionamentos internacionais (Rakaczki, 2023).

A fase de planejamento iniciou-se após a conquista do direito de organização e foi marcada pela formação do Comitê Organizador. Nesse estágio, acordos foram firmados para definir os objetivos do evento e estabelecer as bases para sua execução, com um planejamento orçamentário realizado na fase de preparação, mas agora respaldado por concessões específicas.

A fase de implementação começou com a formação do Comitê Organizador, seguido pela definição de metas, responsabilidades e tarefas. Essa fase envolveu a coordenação de várias áreas simultâneas, como acomodação, alimentação, transporte, instalações, programação da competição, credenciamento, comunicação, marketing e coordenação de voluntários. Além disso, incluiu o acompanhamento contínuo e a revisão do orçamento e das áreas organizacionais conforme necessário. A fase de execução propriamente dita ocorreu desde a chegada do primeiro participante até a partida do último. O fechamento do projeto envolveu o encerramento profissional e financeiro, o que incluiu ajustes financeiros, relatórios para patrocinadores e relato sobre a execução do projeto aos responsáveis.

O estudo também fez uma avaliação do sucesso do evento com base em um modelo hierárquico de sucesso, que considera três níveis: cumprimento dos objetivos principais, satisfação dos donos do projeto e satisfação dos grupos de interesse envolvidos. A análise incluiu o impacto nas metas organizacionais, a qualidade da execução do evento e a avaliação de fatores como comunicação, gestão de riscos, e eficiência dos processos.

No tocante à gestão de riscos, Rakaczki (2023) explora os fatores que poderiam ter impactado negativamente o projeto, como a falta de apoio financeiro ou problemas logísticos, e como a equipe conseguiu mitigar esses riscos por meio de estratégias de gerenciamento flexíveis e ações preventivas.

Além disso, a pesquisa faz uma análise dos efeitos do evento, tanto em termos profissionais quanto sociais e econômicos. A conclusão do artigo sugere que o evento foi bem-sucedido não só em termos de execução, mas também no fortalecimento da posição da universidade anfitriã como organizadora de esportes universitários na Europa, com efeitos positivos na promoção do basquete universitário e no impacto econômico local. Essa análise oferece contribuições valiosas para a literatura sobre gestão de projetos em eventos esportivos, destacando práticas eficazes e estratégias de mitigação de riscos, ao mesmo tempo em que sugere a importância de uma abordagem estruturada e coordenada em todas as fases do projeto (Rakaczki, 2023).

Como conclusão, o artigo destaca que o evento foi considerado bem-sucedido sob a ótica dos organizadores, dos clientes (proprietários do projeto) e dos participantes. Esse sucesso foi resultado de três fatores principais: orientação para tarefas, orientação para relacionamentos e efeitos aleatórios.

Em relação à orientação para tarefas, a boa gestão de riscos e o planejamento cuidadoso foram essenciais para alcançar os objetivos do evento. A orientação para relacionamentos envolveu uma colaboração eficaz com organizações parceiras, que forneceram apoio financeiro e não financeiro, além de um trabalho conjunto fortalecido por relações pessoais entre os líderes das entidades envolvidas. Quanto aos efeitos aleatórios, fatores inesperados, como condições climáticas adversas, não impactaram o evento, graças ao formato indoor e à segurança do local.

Por fim, Rakaczki (2023) sugere que, para o sucesso de eventos esportivos internacionais, é fundamental identificar e envolver os parceiros certos já na fase de preparação. Essas parcerias devem ser bem planejadas e incentivadas ao longo de todas as fases do evento, garantindo o engajamento e a colaboração contínuos, o que contribui diretamente para o sucesso do projeto.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de projetos em eventos esportivos tem se consolidado como uma área interdisciplinar, que integra práticas tradicionais da gestão de projetos com as

especificidades do ambiente esportivo. A literatura identificada, como Caminero-Granja et al. (2022); Luczak (2016); Magaz-González & Fanjul-Suárez (2012); Rakaczki (2023) e Schnitzer et al. (2020), proporciona uma visão abrangente sobre os fatores de sucesso na organização de eventos esportivos, ressaltando a importância do planejamento cuidadoso, da gestão de riscos e das parcerias estratégicas, além de explorar a relação entre objetivos de desempenho e os efeitos sociais, econômicos e tecnológicos. Essa interseção entre gestão de projetos e gestão de eventos esportivos, embora já bem explorada, ainda apresenta lacunas significativas, expostas a seguir, que merecem atenção em novas pesquisas.

5.1) A integração da gestão de projetos com a gestão de eventos esportivos

Um dos principais pontos abordados pelos trabalhos identificados na revisão de literatura realizada é a definição dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos esportivos. O planejamento rigoroso, a definição clara de metas e a eficiente alocação de recursos são fatores críticos para o sucesso de projetos esportivos (Getz, 2008). Além disso, a literatura enfatiza a importância da gestão de riscos, já que eventos de grande escala, como campeonatos e torneios internacionais, envolvem inúmeras variáveis que podem afetar sua execução, desde problemas com locais de competição até imprevistos com o número de participantes ou até mesmo pelas condições climáticas adversas. Como visto nos artigos analisados, a gestão de riscos não se limita apenas à identificação dos riscos, mas também à definição de estratégias de mitigação eficazes, o que contribui diretamente para o sucesso do evento (Parent, 2008; Parent & Chappelet, 2015).

Outro ponto relevante é a orientação para relacionamentos e a importância das parcerias estratégicas. A literatura aponta que a colaboração com organizações parceiras, tanto financeiras quanto logísticas, é crucial para garantir o sucesso do evento esportivo. Isso pode incluir desde a busca por patrocinadores e fornecedores até a criação de redes de apoio com entidades governamentais e instituições esportivas. A gestão de projetos, quando aplicada

ao contexto de eventos esportivos, deve levar em consideração a dinâmica de cooperação entre os diferentes *stakeholders*, considerando tanto os objetivos de curto prazo (realização do evento) quanto os de longo prazo (legado esportivo, aumento da visibilidade e fortalecimento das relações institucionais). As relações interpessoais e a confiança mútua entre os membros da equipe organizadora e as organizações parceiras também desempenham um papel importante para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

5.2) Lacunas e possíveis caminhos para futuras pesquisas

A gestão de projetos aplicada à gestão de eventos esportivos tem sido um tema cada vez mais explorado na literatura, evidenciando como as metodologias tradicionais de gestão de projetos, como o ciclo de vida do projeto e as áreas de conhecimento do PMBOK, podem ser adaptadas para atender às especificidades desse tipo de evento. Contudo, apesar dos avanços, existem lacunas relevantes que necessitam ser exploradas detalhadamente, especialmente no que se refere à aplicação prática da gestão de projetos em eventos esportivos. A seguir, serão destacadas algumas dessas lacunas, que podem representar áreas promissoras de pesquisa.

5.2.1) Falta de *frameworks* específicos para eventos esportivos

Uma das principais lacunas na literatura sobre gestão de projetos em eventos esportivos está a ausência de *frameworks*, ou modelos específicos, que integrem práticas consolidadas da gestão de projetos com as particularidades dos eventos esportivos. Embora existam diversos estudos que aplicam as abordagens tradicionais de gestão de projetos, como o PMBOK ou PRINCE2, para eventos esportivos, poucos oferecem modelos adaptados que considerem as particularidades do contexto esportivo, como a dinâmica entre os múltiplos *stakeholders* (organizações esportivas, patrocinadores, voluntários, entre outros), os impactos sociais e os desafios logísticos únicos, como a gestão de grandes quantidades de participantes e a necessidade de cumprimento de regulamentos específicos. O desenvolvimento de *frameworks* específicos para a

gestão de projetos em eventos esportivos pode contribuir para uma aplicação mais eficaz da teoria em contextos práticos.

5.2.2) Integração da gestão de riscos em todas as fases do evento

Embora a gestão de riscos seja abordada na literatura sobre gestão de projetos, há uma lacuna na integração eficaz dessa área em todas as fases do evento esportivo, desde o planejamento até a execução e o pós-evento. Nos estudos existentes, a análise de riscos é frequentemente apresentada de forma pontual, como uma ferramenta de diagnóstico utilizada na fase de planejamento. No entanto, a literatura carece de estudos que demonstrem como a gestão de riscos pode ser aplicada de maneira contínua e adaptativa durante todas as fases do evento, permitindo ajustes rápidos conforme imprevistos surjam. Isso é especialmente relevante em eventos esportivos, onde fatores imprevistos, como mudanças nas condições climáticas, imprevistos com os locais de competição ou até crises de segurança, podem impactar diretamente o sucesso do evento. A criação de um modelo de gestão de riscos dinâmico e iterativo, adaptado para o contexto esportivo, seria uma contribuição significativa para a área.

5.2.3) Gestão de recursos humanos e voluntários em eventos esportivos

A gestão de pessoas, e especialmente de voluntários, é uma área que necessita ser mais explorada no contexto da gestão de projetos em eventos esportivos. Embora a literatura reconheça a importância do engajamento e da motivação dos voluntários, a aplicação de práticas de gestão de projetos na coordenação e no gerenciamento das equipes voluntárias ainda é insuficiente. Diversos eventos esportivos dependem de muitos voluntários, que desempenham papéis cruciais em cada etapa do evento.

A formação, motivação e retenção desses voluntários são áreas pouco exploradas sob a ótica da gestão de projetos. Estudos mais aprofundados sobre como gerenciar e otimizar os recursos humanos voluntários utilizando ferramentas e práticas da gestão de projetos, como cronogramas detalhados, alocação de responsabilidades e comunicação eficiente, podem levar a uma gestão mais eficaz dessas equipes e a um melhor desempenho do evento.

5.2.4) Avaliação e análise pós-evento baseada em gestão de projetos

A literatura da gestão de projetos tem avançado na implementação de ferramentas de avaliação e *feedback* durante a execução do projeto. No entanto, poucos estudos aplicam essas ferramentas de maneira sistemática para avaliar o sucesso dos eventos esportivos após sua conclusão. A maioria das pesquisas foca nas fases de planejamento e execução, mas uma análise pós-evento estruturada, que considere não apenas os resultados quantitativos (como o número de participantes ou a receita gerada), mas também os impactos qualitativos (como a satisfação dos participantes e o legado para a comunidade), ainda é uma área em desenvolvimento. Ferramentas de avaliação de projetos, como a análise dos *Key Performance Indicators* (KPIs) e a análise de *stakeholders*, poderiam ser aplicadas mais profundamente para mensurar o impacto de eventos esportivos a longo prazo, contribuindo para futuras edições e para o aprimoramento da gestão de projetos em eventos esportivos.

5.2.5) Tecnologia e inovação no gerenciamento de eventos esportivos

Outra lacuna importante é a integração de tecnologias emergentes no gerenciamento de eventos esportivos, campo ainda pouco explorado em relação à aplicação na gestão de projetos. Embora a tecnologia tenha sido amplamente utilizada em áreas como marketing e transmissão de eventos, a literatura sobre o uso de tecnologias como *big data*, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT) para otimizar a gestão de projetos em eventos esportivos ainda é limitada.

Essas tecnologias poderiam ser aplicadas em diversas áreas, como a gestão de riscos (monitoramento em tempo real de condições climáticas e de segurança), otimização da logística (gerenciamento de transporte e movimentação dos participantes) e personalização da experiência do público. A adoção dessas tecnologias, no entanto, exige uma abordagem de gestão de projetos que não só leve em consideração o custo e os benefícios das tecnologias, mas também como integrá-las de forma eficaz na execução do evento, sem gerar novas demandas improdutivas. A exploração de como a

gestão de projetos pode se beneficiar da inovação tecnológica em eventos esportivos é uma área que merece maior atenção na pesquisa futura.

5.2.6) Sustentabilidade e gestão de projetos em eventos esportivos

A sustentabilidade tem se tornado uma questão central em muitos setores e a gestão de eventos esportivos não é uma exceção. A aplicação de práticas sustentáveis na gestão de projetos esportivos, incluindo a gestão de resíduos, o uso eficiente de recursos e a redução do impacto ambiental dos eventos, ainda é um campo emergente. A literatura sugere que eventos esportivos têm um grande potencial de gerar impactos ambientais negativos, mas carece de *frameworks* claros para a implementação de práticas sustentáveis alinhadas com as metodologias de gestão de projetos. Pesquisas futuras podem explorar como a sustentabilidade pode ser integrada de maneira sistemática ao longo do ciclo de vida do projeto, desde o planejamento até o seu legado, proporcionando benefícios tanto para o evento quanto para a comunidade local e para o meio ambiente.

Em síntese, a revisão da literatura permitiu identificar aproximações entre a gestão de projetos e a gestão de eventos esportivos bem como lacunas que ainda persistem quanto à sua aplicação prática, sobretudo em contextos de eventos de menor porte. Os achados reforçam a pertinência de aprofundar a investigação com base em dados empíricos. Nesse sentido, a próxima parte desta dissertação apresenta a pesquisa realizada junto às confederações olímpicas brasileiras com o objetivo de compreender a percepção dos gestores de eventos esportivos dessas organizações sobre a importância atribuída e o uso de ferramentas e métodos de gestão de projetos na organização de eventos esportivos.

PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA

CAPÍTULO 6 – INTRODUÇÃO À PESQUISA EMPÍRICA

6.1) Justificativa da pesquisa empírica

A revisão da literatura apresentada na Parte I desta dissertação possibilitou identificarmos aproximações entre a gestão de projetos e a gestão de eventos

esportivos, mas também evidenciou lacunas relevantes no que se refere à sua aplicação em contextos específicos, como o das confederações esportivas filiadas ao Comitê Olímpico do Brasil (COB). Embora estudos internacionais apontem avanços significativos na adoção de metodologias estruturadas de gestão em eventos esportivos (Caminero-Granja, Pajaraes, & Marint-Cruz, 2022; Schnitzer, Kronberger, & Wenger, 2020), a realidade do Brasil permanece pouco explorada sob esse prisma.

No cenário brasileiro, ainda prevalece uma literatura voltada para megaeventos esportivos, como os Jogos Olímpicos e Copas do Mundo de futebol, em detrimento a pesquisas que contemplem eventos nacionais de pequeno e médio porte (Ribeiro & Correia, 2022). Essa lacuna se torna particularmente crítica quando se considera que a maior parte dos eventos realizados pelas confederações olímpicas brasileiras são dessas categorias, com estruturas limitadas, forte dependência de parcerias e grande participação de voluntários. Assim, torna-se fundamental compreender como os(as) gestores(as) responsáveis pela organização de eventos nessas entidades reconhecem a relevância da gestão de projetos e quais ferramentas e métodos efetivamente integram ao seu cotidiano de trabalho.

Além disso, estudos recentes sobre a Gestão do Esporte defendem a necessidade de ampliar o diálogo entre teoria e prática, com maior produção de evidências aplicadas ao contexto organizacional real (Schnitzer et al., 2020). Diante disso, a realização de uma investigação empírica não apenas valida e confronta os achados teóricos apresentados anteriormente, mas também gera contribuições aplicadas ao cenário brasileiro, oferecendo um panorama mais realista sobre as práticas de gestão de eventos nas confederações filiadas ao COB.

6.2) Relação com a revisão da literatura

A pesquisa empírica assume posição de complementariedade: enquanto a Parte I sistematizou as bases teóricas, a Parte II confronta essas bases com a realidade das confederações brasileiras. Schnitzer et al. (2020) identificaram que eventos de maior porte usam mais métodos formais de gestão de projetos,

achado que é relevante para ser verificado em eventos organizados por entidades esportivas nacionais brasileiras.

Por sua vez, Caminero-Granja et al. (2022) destacam que os eventos esportivos são, por essência, projetos, portanto devem adotar metodologias *Project-based*, em vez de processuais ou apenas de marketing. A adaptação da metodologia PM2 ao contexto esportivo, proposta pelos autores, reforça que a profissionalização da gestão de eventos exige o uso de *frameworks* de projetos ajustados à realidade de cada modalidade/organização esportiva.

Essas evidências indicam que a percepção dos gestores sobre a importância e o uso das metodologias de gestão de projetos pode confirmar tendências já observadas internacionalmente, mas também revelar particularidades e resistências próprias do cenário brasileiro. Assim, a presente investigação buscou contribuir para reduzir essa lacuna entre teoria e prática, oferecendo *insights* aplicados ao contexto nacional.

6.3) Estrutura geral da pesquisa empírica

Para atender aos objetivos da pesquisa empírica, a Parte II está organizada em três capítulos. Essa divisão segue recomendações metodológicas de apresentações de pesquisas aplicadas em Ciências Sociais e Gestão (Creswell & Creswell, 2018), assegurando uma sequência lógica entre método, resultados e considerações:

- Capítulo 7: descreve a metodologia da investigação empírica, detalhando a caracterização do estudo, a população-alvo, o instrumento de coleta de dados e os procedimentos de análise;
- Capítulo 8: apresenta os resultados obtidos, com destaque para a percepção dos gestores sobre a importância das metodologias de gestão de projetos e para o uso efetivo dessas ferramentas na prática;
- O Capítulo 9: traz as considerações finais da dissertação, discutindo os principais achados, suas limitações, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

Desta forma, a Parte II complementa a análise teórica desenvolvida anteriormente, permitindo construir uma visão mais ampla e aplicada sobre a relação entre gestão de projetos e eventos esportivos no Brasil.

CAPÍTULO 7 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

7.1) Caracterização da pesquisa

A etapa empírica desta pesquisa de Mestrado foi concebida como uma investigação descritiva e exploratória, conduzida a partir de um *survey* aplicado a gestores(as) de confederações filiadas ao Comitê Olímpico do Brasil (COB) (Amaral et al., 2025). O objetivo é compreender como esses profissionais percebem a importância da gestão de projetos e identificam o uso efetivo de seus métodos e ferramentas no contexto da organização de eventos esportivos.

Pesquisas descritivas são fundamentais quando se busca mapear práticas e percepções de forma sistemática, permitindo que fenômenos pouco estudados sejam delimitados e caracterizados (Creswell & Creswell, 2018). A vertente exploratória, por sua vez, é apropriada em áreas nas quais há escassez de investigações empíricas ou quando se pretende gerar hipóteses e direções para estudos futuros (Stebbins, 2001). Esse enquadramento é particularmente relevante para o presente estudo, uma vez que, embora a literatura internacional tenha avançado significativamente na integração entre gestão de projetos e gestão esportiva, ainda são raras as pesquisas que examinam a realidade brasileira de forma estruturada.

A investigação foi realizada dentro da lógica da abordagem mista, conforme discutem (Creswell & Plano Clark, 2018), que defendem a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas como estratégia eficaz para compreender fenômenos complexos. O componente quantitativo do estudo foi operacionalizado por meio de questões fechadas, com alternativas e escalas de concordância, permitindo identificar padrões de respostas e comparações entre variáveis. Já o componente qualitativo emergiu a partir de questões abertas incluídas no instrumento, possibilitando captar nuances, justificativas e interpretações fornecidas pelos respondentes. Essa integração atende ao princípio da triangulação metodológica, ampliando a validade dos achados e garantindo uma análise mais rica e contextualizada.

A escolha pelo *survey online* como estratégia de coleta também se alinha as tendências recentes de investigação em Gestão do Esporte, que valorizam a

possibilidade de alcançar grupos dispersos geograficamente e de otimizar tempo e recursos (Amaral et al., 2025). Ao permitir que gestores(as) de diferentes confederações respondessem em um mesmo período, esse formato assegurou maior alcance e viabilidade, ainda que traga consigo limitações relativas à profundidade de algumas informações coletadas.

No contexto esportivo, a opção por trabalhar com as confederações filiadas ao COB é metodologicamente relevante. Essas entidades ocupam posição estratégica na governança esportiva nacional, sendo responsáveis não apenas pela representação internacional de suas modalidades, mas também pela realização de campeonatos nacionais, etapas seletivas e eventos institucionais (Mazzei et al., 2012). Cabe destacar que, embora a maior parte represente modalidades integrantes do programa olímpico, existem também confederações de esportes que não fazem parte da agenda olímpica atual, como o boliche, mas que são reconhecidas oficialmente pelo COB. Dessa forma, a unidade de análise do estudo contempla um conjunto heterogêneo de organizações, permitindo uma leitura mais abrangente sobre como a gestão de projetos é percebida e aplicada no cenário esportivo brasileiro.

Além do rigor científico, a caracterização da pesquisa buscou também respeitar princípios de eticidade e transparência, assegurando aos participantes confidencialidade nas respostas e utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Esse cuidado reforça a credibilidade do estudo e contribui para a construção de um retrato confiável da realidade investigada.

Portanto, a pesquisa aqui delineada pode ser caracterizada como descritiva-exploratória, de abordagem mista, conduzida por meio de um *survey online* com gestores(as) de confederações filiadas ao COB com foco na compreensão da percepção e do uso de ferramentas de gestão de projetos na organização de eventos esportivos. Essa caracterização metodológica se mostra adequada para responder aos objetivos do trabalho e dialoga com as lacunas previamente identificadas na revisão da literatura, oferecendo um caminho para a consolidação de evidências aplicadas no contexto brasileiro.

7.2) População e amostra

A população-alvo desta pesquisa foi composta pelas confederações filiadas ao Comitê Olímpico do Brasil (COB), complementada por entidades nacionais de administração esportiva reconhecidas pelo COB que, embora não façam parte do programa olímpico atual, exercem papel relevante na governança e no desenvolvimento esportivo nacional.

A diferença entre esses dois grupos é institucionalmente relevante:

- Confederações filiadas: aquelas que representam modalidades integrantes do programa olímpico (verão ou inverno), com direito a voto na Assembleia Geral do COB e que recebem repasses regulares de recursos provenientes da Lei Agnelo Piva e de programas institucionais do COB;
- Confederações reconhecidas: representam modalidades não olímpicas, mas oficialmente legitimadas pelo COB. Não possuem direito a voto, têm menor acesso a recursos financeiros e de governança, mas ainda assim são responsáveis pela organização de eventos nacionais e internacionais, utilizando práticas de gestão semelhantes às filiadas. Exemplos incluem a Confederação Brasileira de Boliche, a Confederação Brasileira de Beisebol e Softbol, a Confederação Brasileira de Cricket, a Associação Brasileira de Lacrosse e a Confederação Brasileira de Futebol Americano (Flag Football).

De acordo com a Ata da Assembleia Geral Ordinária do COB, de 29 de janeiro de 2025, havia 33 confederações filiadas naquele momento (Comitê Olímpico do Brasil [COB], 2025a). Em 25 de abril de 2025, a Assembleia aprovou a filiação de mais quatro entidades – Confederação de Beisebol e Softbol (CBBS), Confederação Brasileira de Cricket, Confederação Brasileira de Futebol Americano (CBFA) e Confederação Brasileira de Squash – elevando o total para 37 filiadas (COB, 2025b).

Além dessas, a pesquisa considerou confederações reconhecidas, como a Confederação Brasileira de Boliche (CBBOL) e a Confederação Brasileira de

Orientação (CBO) e outras entidades do sistema esportivo nacional, como a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU).

7.2.1) Critérios de inclusão e exclusão

- Inclusão: confederações filiadas ao COB durante o período de coleta dos dados; confederações reconhecidas pelo COB contatadas pelo pesquisador; e outras entidades nacionais que, embora não filiadas, possuem atuação relevante no sistema esportivo nacional (CBDU);
- Exclusão: ligas privadas e federações estaduais/regionais;

7.2.2) Procedimentos de contato e retorno

Foram contatadas 40 entidades ao todo: 37 confederações filiadas ao COB, duas confederações reconhecidas (CBBOL e CBO) e uma entidade nacional de administração do esporte (CBDU). Ao final, obtiveram-se 19 respostas válidas, sendo 17 de confederações filiadas, um de confederação reconhecida (CBBOL) e uma de outra entidade do sistema esportivo nacional, a Confederação Brasileira de Desportos Universitários (CBDU). Assim, a taxa de resposta entre as filiadas contatadas foi de 45,9% (17 de 37). Considerando o total de entidades contatadas (40), a taxa global de resposta foi de 47,5% (19 de 40). A Tabela 2 apresenta o detalhamento por entidade (*status* institucional e resposta ao questionário).

Tabela 2 – Entidades esportivas contatadas: status institucional e retorno ao questionário

	SIGLA	NOME COMPLETO	FILIADA AO COB	RECONHECIDA PELO COB	RESPONDEU?
1	CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo	X		Sim
2	CBB	Confederação Brasileira de Basketball	X		Sim
3	CBBd	Confederação Brasileira de Badminton	X		Não
4	CBBOL	Confederação Brasileira de Boliche		X	Sim
5	CBBOXE	Confederação Brasileira de Boxe	X		Sim
6	CBBS	Confederação Brasileira de Beisebol e Softbol	Sim (desde 2025)		Não
7	CBC	Confederação Brasileira de Ciclismo	X		Sim
8	CBCa	Confederação Brasileira de Canoagem	X		Sim
9	CBCRICKET	Confederação Brasileira de Cricket	Sim (desde 2025)		Não
10	CBDA	Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos	X		Sim
11	CBDG	Confederação Brasileira de Desportos no Gelo	X		Sim
12	CBDN	Confederação Brasileira de Desportos na Neve	X		Não
13	CBDU	Confederação Brasileira de Desportos Universitários		X	Sim
14	CBESC	Confederação Brasileira de Escalada Esportiva	X		Não
15	CBE	Confederação Brasileira de Esgrima	X		Sim
16	CBF	Confederação Brasileira de Futebol	X		Não
17	CBFA	Confederação Brasileira de Futebol Americano	Sim (desde 2025)		Não
18	CBG	Confederação Brasileira de Ginástica	X		Sim
19	CBGOLFE	Confederação Brasileira de Golfe	X		Não
20	CBH	Confederação Brasileira de Hipismo	X		Sim
21	CBHb	Confederação Brasileira de Handebol	X		Não
22	CBHG	Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama e Indoor	X		Não
23	CBJ	Confederação Brasileira de Judô	X		Não
24	CBLP	Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos	X		Não
25	CBO	Confederação Brasileira de Orientação	X		Não
26	CBPM	Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno	X		Não

27	CBR	Confederação Brasileira de Remo	X		Sim
28	CBRu	Confederação Brasileira de Rugby	X		Sim
29	CBS	Confederação Brasileira de Squash	Sim (desde 2025)		Não
30	CBSK	Confederação Brasileira de Skate	X		Não
31	CBSURF	Confederação Brasileira de Surf	X		Não
32	CBT	Confederação Brasileira de Tênis	X		Sim
33	CBTARCO	Confederação Brasileira de Tiro com Arco	X		Não
34	CBTE	Confederação Brasileira de Tiro Esportivo	X		Não
35	CBTKD	Confederação Brasileira de Taekwondo	X		Não
36	CBTM	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa	X		Não
37	CBTRI	Confederação Brasileira de Triathlon	X		Não
38	CBV	Confederação Brasileira de Voleibol	X		Não
39	CBVELA	Confederação Brasileira de Vela	X		Não
40	CBW	Confederação Brasileira de Wrestling	X		Não

Fonte: elaboração própria (2025)

Em síntese, a amostra representa de forma significativa o universo das confederações filiadas e reconhecidas pelo COB, bem como outras entidades do sistema esportivo nacional. A taxa de resposta obtida (47,5% no total e 45,9% entre as filiadas) é compatível com pesquisas de caráter organizacional, em que a disponibilidade de gestores para responder questionários tende a ser limitada (Baruch & Holtom, 2008). Além disso, a diversidade de entidades respondentes – abrangendo modalidades de verão e de inverno, individuais e coletivas, com diferentes portes e estruturas – confere robustez à análise, permitindo identificar padrões comuns e especificidades no uso de metodologias de gestão de projetos em contexto variados. Essa característica reforça a validade da etapa empírica e estabelece a base para a discussão dos resultados no Capítulo 8.

7.3) Instrumento de coleta de dados

7.3.1) Estrutura do questionário

O questionário utilizado foi desenvolvido a partir de um instrumento previamente aplicado em estudo internacional conduzido por Schnitzler et. Al (202), cujo objetivo era analisar a utilização de métodos e ferramentas de gestão de projetos em eventos esportivos realizados nas regiões do Tirol, Alto Ádige e Trentino, na Europa. Para este trabalho, foi estabelecido contato direto com os autores, que gentilmente disponibilizaram o questionário original. O documento foi traduzido e analisado, servindo como referência metodológica para a construção do instrumento aplicado junto às confederações olímpicas brasileiras.

É importante ressaltar, entretanto, que os objetivos das pesquisas diferem. Enquanto o estudo de Schnitzler et al. (2020) concentrou-se na caracterização de eventos específicos – avaliando aspectos como orçamento, número de espectadores, voluntários, instalações esportivas e outras dimensões ligadas ao porte e à natureza dos eventos –, o presente trabalho teve como foco a gestão de eventos no âmbito organizacional das confederações. Dessa forma, o questionário precisou ser adaptado, mantendo a essência de investigar a percepção da importância e do uso efetivo de métodos de gestão de projetos, mas ajustando o escopo às particularidades do contexto brasileiro.

O questionário foi estruturado em quatro blocos principais: (i) perfil dos respondentes e das confederações, com questões sobre cargo, gênero, idade, experiência profissional e equipe de eventos; (ii) percepção da importância atribuída aos métodos e ferramentas de gestão de projetos, avaliadas por meio de escala *Likert* de cinco pontos; (iii) uso efetivo desses métodos e ferramentas, com questões de múltipla escolha; e (iv) questões complementares e abertas, destinadas a captar informações adicionais e observações qualitativas dos respondentes.

Essa adaptação permitiu alinhar o instrumento aos objetivos da pesquisa, assegurando comparabilidade com a literatura internacional ao mesmo tempo que contemplou as especificidades do campo esportivo brasileiro.

7.3.2) Validação do instrumento

O questionário original, baseado no estudo de Schnitzer et al. (2020), passou por um processo de adaptação com a manutenção das dimensões centrais relacionadas à percepção de importância e ao uso efetivo das ferramentas de gestão de projetos, mas ajustado ao contexto brasileiro e ao objeto deste estudo. Para assegurar a coerência e a pertinência do instrumento, o questionário foi submetido à avaliação de especialistas brasileiros na área de Gestão do Esporte e de eventos, que sugeriram ajustes pontuais de redação e de organização. Essas recomendações foram incorporadas antes da aplicação definitiva, de modo a assegurar maior clareza, adequação terminológica e acessibilidade aos diferentes perfis de gestores que participariam da pesquisa.

O processo de validação, portanto, apoiou-se em três estratégias complementares: (i) a adaptação fundamentada em estudo internacional prévio, reconhecido no campo; (ii) a interação direta com os autores do instrumento original; e (iii) a avaliação crítica por especialistas brasileiros, que permitiu adequar o questionário ao contexto empírico e linguístico, seguindo as recomendações de Amaral et al. (2025).

7.3.3) Procedimentos de aplicação

O questionário foi aplicado de forma *online*, por meio de formulário eletrônico hospedado na plataforma Microsoft Forms e encaminhado por e-mail às confederações contatadas. O envio foi direcionado ao(a) responsável pela gestão de eventos esportivos em cada entidade de modo a assegurar que as respostas fossem fornecidas por profissionais com atuação direta na área. Para tanto, utilizaram-se os canais institucionais das confederações, com comunicação por e-mail e por aplicativo de conversas de texto (*WhatsApp*).

O período de coleta estendeu-se por aproximadamente três meses (abril/2025 a junho/2025) durante os quais foram realizados contatos periódicos junto às entidades para estimular a participação. Em todas as comunicações foi reforçado o caráter voluntário da participação, a confidencialidade das respostas e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

7.4) Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos por meio do questionário foram, primeiramente, exportados da plataforma de aplicação (Microsoft Forms) para uma planilha eletrônica (Microsoft Excel) a fim de possibilitar sua sistematização, limpeza e análise. Em uma etapa inicial, realizou-se a verificação de consistência das respostas, assegurando que apenas os formulários integralmente preenchidos fossem considerados na amostra final ($n=19$).

A partir da base estruturada, procedeu-se à consolidação por blocos temáticos do estudo (planejamento, organização/coordenação, gestão de riscos, controle e acompanhamento, documentação/avaliação/encerramento, suporte tecnológico e cultura/ações simbólicas). Para tanto, cada ferramenta de gestão analisada foi mapeada ao seu respectivo bloco em coluna de classificação, permitindo segmentar e sintetizar os resultados por eixo analítico sem perda de detalhe ao nível da ferramenta. Para a análise descritiva foram geradas tabelas dinâmicas que permitiram: (i) a contagem de frequências absolutas de respostas em cada categoria de importância, por ferramenta e por bloco; (ii) a contagem de declarações de uso (sim/não) por ferramenta e por bloco; e (iii) a obtenção de totais válidos (N) por item, necessários ao cálculo de percentuais.

Para evitar vieses de omissão as tabelas mantiveram no universo analítico as ferramentas não citadas por determinada confederação, as quais passaram a figurar com frequência zero, assegurando comparabilidade entre blocos e ferramentas. Nos casos em que a tabela dinâmica do Excel, por padrão, suprimia itens sem ocorrência, garantiu-se a exibição do valor “0” na base consolidada.

A apresentação dos resultados combinou-se frequências absolutas e percentuais. Os percentuais de importância foram calculados sobre o total de respostas válidas para cada ferramenta, discriminando a distribuição completa nas seis categorias da escala quando o objetivo foi descrever as percepções dos participantes. Para as comparações entre importância e uso adotou-se uma recodificação analítica da escala em três níveis: “alta importância” (soma de ‘muito importante’ e “extremamente importante”), “importância média/indiferença” (soma de “pouco importante” e “indiferente”) e “baixa importância/sem opinião” (soma de “nada importante” e “não tem opinião formada”). Essa agregação, descrita no Capítulo 9, viabilizou a comparação entre o percentual de alta importância e o percentual de uso declarado. Os resultados foram apresentados predominantemente em percentuais inteiros (com arredondamento padrão).

Para alinhar as tabelas de importância e de uso – obtidas por visões distintas em tabelas dinâmicas – e garantir correspondência unívoca entre ferramentas, empregou-se correspondência por chave (nome padronizado da ferramenta) e validação manual (Field, 2018; Hair, 2019). Esse procedimento eliminou discrepâncias decorrentes de ordem de listagem ou de variações tipográficas e permitiu compor quadros comparativos por ferramenta e por bloco. Na sequência, produziu-se uma variável derivada de discrepância (*gap*), definida como diferença entre o percentual de alta importância e o percentual de uso. Para a visão macro (por blocos), o *gap* apresentado no Capítulo 9 foi calculado como diferença entre a média de alta importância do bloco e a média de uso do bloco, e não como média dos *gaps* por ferramenta, opção que reduz a influência de discrepâncias pontuais e aumenta a inteligibilidade do indicador agregado.

A visualização dos dados apoiou-se em gráficos de barras para comparações entre categorias (ferramentas e blocos) e em gráficos setoriais

apenas quando o propósito era evidenciar a composição percentual de uma variável única (por exemplo, a distribuição das categorias de importância em dado bloco). Por princípio, os gráficos comparativos foram organizados em ordem crescente de frequência/percentual quando o objetivo era destacar itens mais incidentes e mantiveram a ordem do formulário quando a preservação da lógica do instrumento favorecia a leitura (por exemplo, sequências operacionais dentro de um bloco). As barras comparativas de importância vs. uso foram exibidas em pares (duas séries), evitando a inclusão do *gap* como terceira barra – este foi apresentado no texto e/ou em coluna tabular, preservando a clareza visual.

Para a síntese executiva foram elaborados gráficos consolidados por bloco (importância média e uso médio) e quadros com as maiores discrepâncias por ferramenta dentro de cada bloco. Em complemento, para explorar um cruzamento adicional reportado no Capítulo 9, construiu-se uma base auxiliar com o número de ferramentas utilizadas por confederação e o número de eventos organizados no ano, permitindo tanto uma visualização descritiva por faixas (média de ferramentas por grupos de volume de eventos) quanto uma visualização analítica por dispersão (relação ponto a ponto entre eventos e ferramentas, com linha de tendência R^2) (Hair, 2019). Esse desdobramento, embora exploratório, contribuiu para contextualizar a adoção de práticas em função do volume organizacional.

As decisões metodológicas adotadas, em especial a manutenção de itens com frequência zero, recodificação da escala de importância em três níveis para fins comparativos, cálculo do *gap* como diferença entre médias por bloco, produção de visões macro (blocos) e micro (ferramentas) e combinação de representações gráficas descritivas e analíticas; foram orientadas por critérios de transparência, comparabilidade e inteligibilidade. Tais escolhas favoreceram a triangulação entre a análise quantitativa e a interpretação qualitativa desenvolvida nos Capítulos 8 e 9, com a leitura por blocos evidenciando padrões sistêmicos. Em conjunto, esse percurso de tratamento e análise dos dados permitiu que as evidências empíricas fossem apresentadas de modo claro e

replicável ao mesmo tempo em que sustentaram a discussão crítica à luz do referencial teórico.

CAPÍTULO 8 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

8.1) Perfil dos respondentes

8.1.1) Perfil dos(as) gestores(as)

A pesquisa buscou ativamente o contato com o(a) responsável pela gestão de eventos em cada confederação. Dessa forma, a heterogeneidade de cargos identificados, que vão da presidência e diretoria executiva até secretarias gerais, departamentos de esportes e arbitragem ou áreas administrativas não decorre de uma escolha aleatória, mas reflete diretamente as diferenças nos modelos de governança adotados pelas entidades (Tabela 3). Em algumas confederações, a gestão de eventos está centralizada na alta direção, em outras, é conduzida por departamentos técnicos ou áreas operacionais específicas.

Tabela 3 – Distribuição dos(as) respondentes por cargo

Qual o seu cargo atual?	Contagem
Analista Administrativo	1
Coordenador de Esportes	1
Coordenador de Marketing	1
Coordenador de Negócios	1
Diretor Executivo	1
Diretor Geral	1
Diretora de Comunicação e Marketing	1
Gerente	1
Gerente de Competições	1
Gerente de Comunicação	1
Gerente de Esportes	1
Gerente de Marketing	1
Gerente de Marketing e Eventos	1
Gerente Operacional	1
Presidente	1
Diretor Jurídico / Executivo de eventos	1
Secretária Geral	1
Gerente de Desenvolvimento	1
Diretor administrativo Financeiro e Vice-Presidente	1
Total Geral	19

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Em relação ao gênero, a maioria dos respondentes se identificou como masculino (79%), enquanto 21% declararam-se como feminino (Figura 12). Esse resultado dialoga com o cenário mais amplo do esporte brasileiro, marcado pela sub-representação feminina em cargos de liderança, ainda que haja avanços graduais nesse campo. Como demonstra Barreira (2021), a presença das mulheres em posições de liderança no esporte ainda é limitada e atravessada por múltiplos obstáculos, descritos pela autora por meio das metáforas do “teto de vidro” e do “labirinto”, que simbolizam as barreiras invisíveis e os percursos complexos que as mulheres enfrentam para alcançar e permanecer em espaços de liderança.

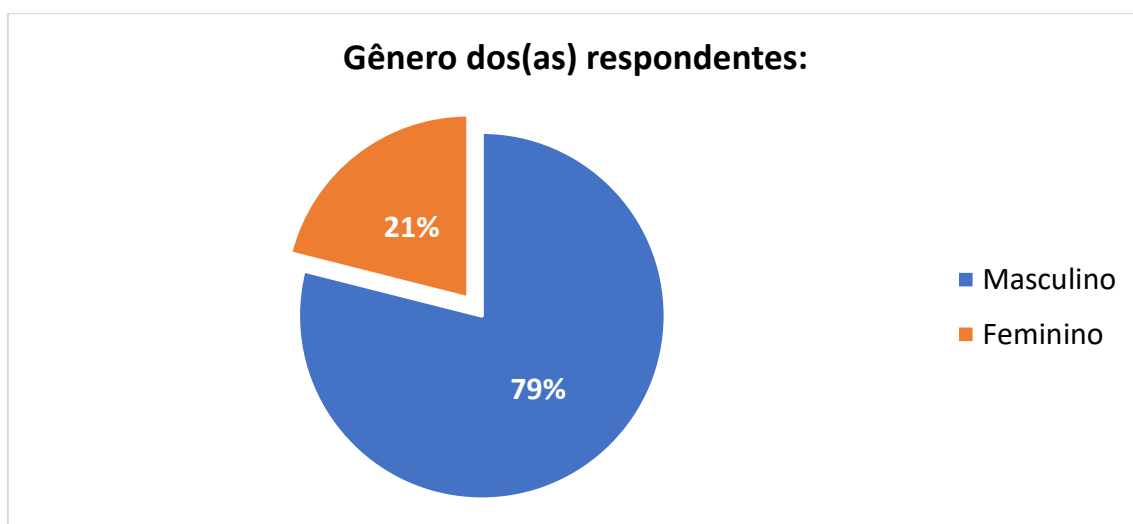


Figura 12 – Distribuição dos(as) respondentes por gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quanto à faixa etária, os dados mostram uma distribuição equilibrada: a maior concentração está entre gestores(as) com 56 anos ou mais (32%), seguida pelas faixas de 26 a 55 anos (Figura 13). Esse cenário sugere a presença simultânea de profissionais em diferentes estágios de carreira, desde jovens gestores em ascensão até dirigentes com uma longa trajetória no setor esportivo.

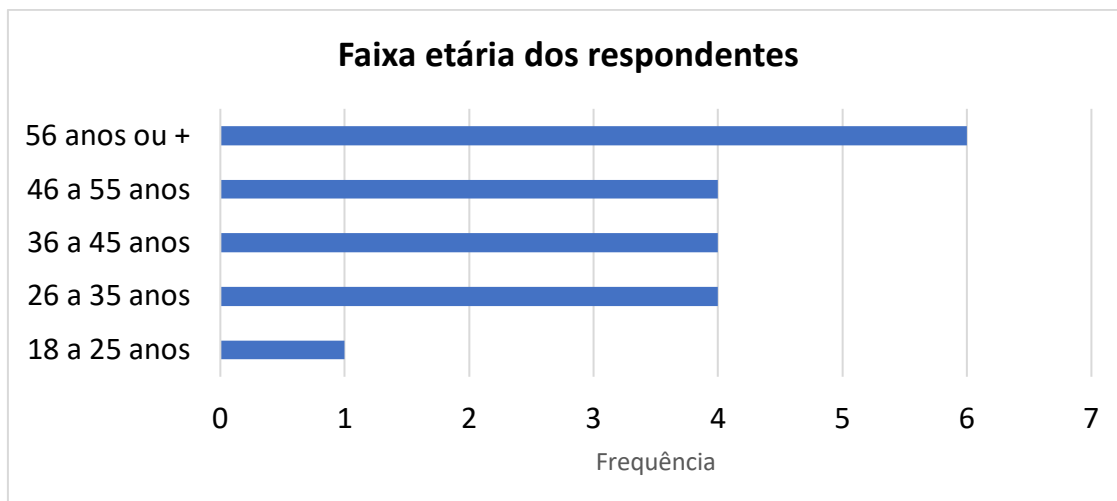


Figura 13 – Distribuição dos(as) respondentes por faixa etária.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que se refere à experiência em gestão de eventos esportivos, o grupo mais numeroso declarou possuir entre seis e dez anos de atuação, mas também se destacam gestores(as) com mais de 15 anos de experiência, além de uma parcela com até cinco anos de envolvimento (Figura 14). Essa diversidade de trajetórias enriquece o olhar coletivo da pesquisa, permitindo identificar percepções tanto de profissionais consolidados quanto de perfis mais recentes na função.

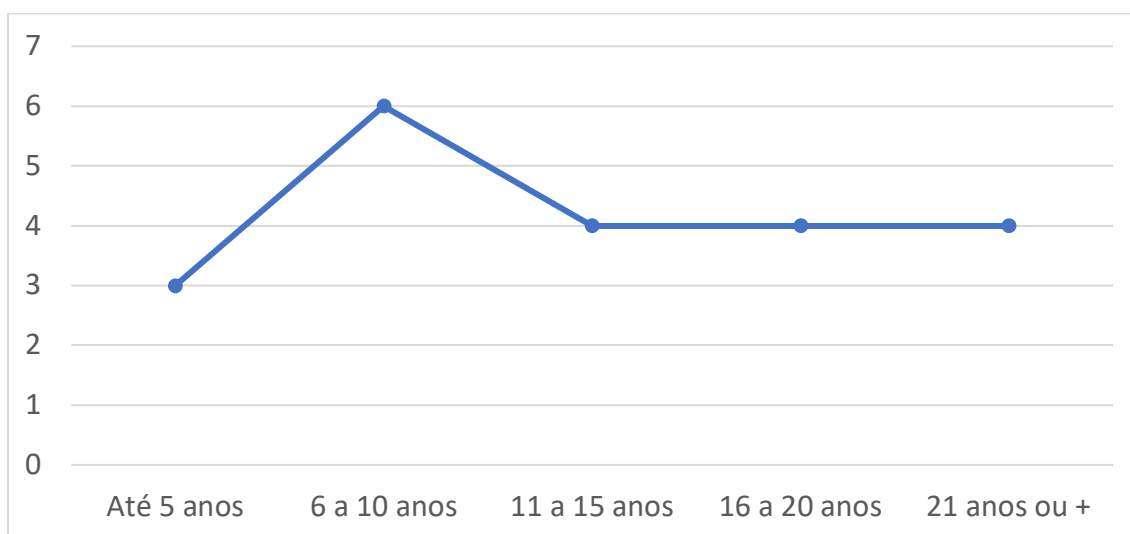


Figura 14 – Tempo de experiência em gestão de eventos esportivos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da formação acadêmica reforça o caráter multidisciplinar da área. A maior parte dos respondentes indicou possuir superior completo, embora sem especificar a área (32%). Entre os cursos declarados, prevalecem Administração, Educação Física, Marketing e Esporte, acompanhados de formações em Publicidade, Arquitetura e Direito (Figura 15).



Figura 15 – Formação acadêmica dos(as) gestores(as) respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa variedade demonstra que a gestão de eventos esportivos exige competências múltiplas, que transitam entre a lógica administrativa, técnica e comunicacional. Contudo, essa diversidade também pode ser interpretada como reflexo da livre circulação e da pouca padronização da formação de gestores(as) de eventos no Brasil, realidade já apontada na literatura. Como indica (Matias, 2013, p. 35), “o campo dos eventos no Brasil caracteriza-se pela livre circulação de profissionais de formações diversas, reflexo da ainda incipiente consolidação da trajetória formativa específica”. No mesmo sentido, Ribeiro & Correia (2022, p.88) destacam que “a livre circulação de profissionais sem formação específica

em eventos é um dos fatores que explica a heterogeneidade de perfis em cargos de gestão esportiva”.

Assim, ainda que a multiplicidade de formações revele a natureza interdisciplinar da gestão de eventos, ela também evidencia a ausência de um percurso profissional padronizado no Brasil, aspecto que distingue essa área de outras profissões mais regulamentadas.

No que tange ao tamanho das equipes envolvidas, os resultados revelam uma disparidade significativa. Enquanto algumas confederações contavam com apenas dois ou três profissionais alocados na organização de eventos, outras mobilizam até dez pessoas, além de casos em que as atividades eram terceirizadas. Nesse sentido, a resposta em branco (0) observada na Figura 16 corresponde a uma confederação que declarou “geralmente terceirizar esse trabalho”, razão pela qual não indicou o número fixo de colaboradores. Essa diferença estrutural reforça que a capacidade de organização de eventos não depende apenas da disponibilidade de recursos humanos, mas também da forma como cada entidade estrutura sua governança e distribui as responsabilidades.

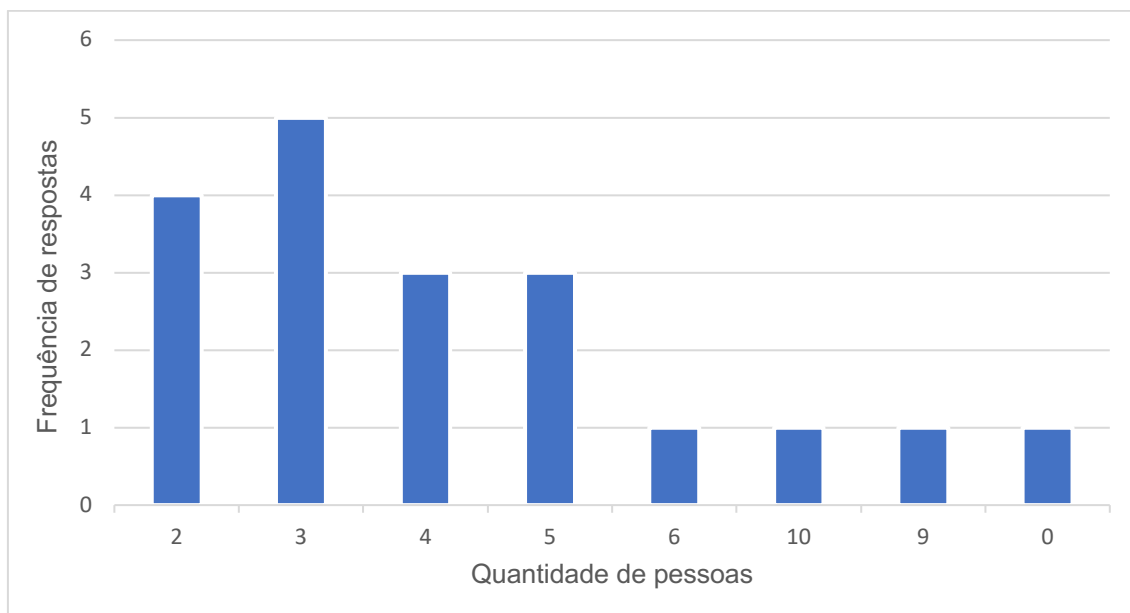


Figura 16 – Quantidade de pessoas que trabalham na gestão dos eventos esportivos da Confederação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, o perfil dos(as) gestores(as) evidencia a diversidade de trajetórias profissionais e de formações acadêmicas presentes na gestão de eventos esportivos das confederações brasileiras analisadas. Essa heterogeneidade reflete, por um lado, a natureza interdisciplinar da área, que demanda competências múltiplas, e, por outro, a ausência de uma padronização formativa e a variação nos modelos de governança adotados. A predominância masculina em cargos de liderança, a coexistência de diferentes gerações e a disparidade no tamanho das equipes reforçam a assimetria estrutural entre as entidades. Esses elementos ajudam a compreender não apenas a pluralidade de perspectivas trazidas pelos respondentes, mas também os desafios para a consolidação de práticas mais homogêneas de gestão de eventos no cenário esportivo nacional. Na sequência, a análise foca a caracterização das próprias confederações, a fim de complementar o quadro contextual dos sujeitos desta pesquisa.

8.1.2) Caracterização das confederações

A amostra contempla confederações de diferentes modalidades, abrangendo tanto esportes de verão quanto de inverno, além de modalidades individuais e coletivas. Essa diversidade amplia a representatividade dos dados, permitindo observar distintos contextos da organização de eventos no sistema esportivo nacional e evidenciar a heterogeneidade estrutural dessas entidades.

No que se refere ao número de eventos organizados em 2024, a distribuição por faixas mostra maior concentração entre 1 – 7 eventos e 8 – 14 eventos, com grupos menores nas faixas 15 – 21 e 22 – 28; além de casos pontuais acima deste intervalo (por exemplo, 29 ou mais), que se enquadram como *outliers* (Figura 17). Observa-se, entretanto, uma variação importante entre as entidades, com casos pontuais de números mais elevados – incluindo um *outlier* com 50 eventos – possivelmente associado a calendários competitivos mais fragmentados ou a lógicas de organização descentralizada, além da possibilidade de a confederação assumir o papel de federações, ligas e clubes. Importa destacar que a questão do questionário se referia exclusivamente aos

eventos organizados diretamente pela confederação, não incluindo aqueles em que a entidade apenas participou ou prestou algum tipo de apoio.

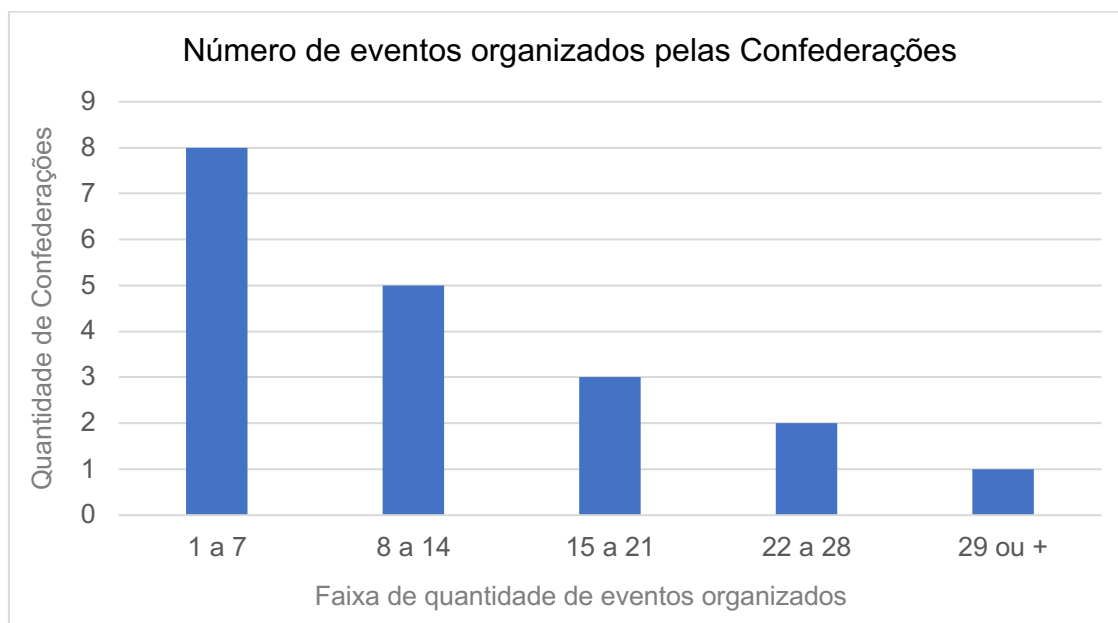


Figura 17 – Número de eventos organizados diretamente em 2024 por faixas (1 a 7; 8 a 14; 15 a 21; 22 a 28; 29 ou +).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A variação observada pode ser atribuída a diferentes fatores. Em primeiro lugar, ao contexto institucional de cada confederação, que determina o modo como a gestão de eventos é estruturada e governada. Em segundo, à disponibilidade de recursos humanos e financeiros, que condiciona a capacidade de planejar e executar competições. Por fim, às características próprias das modalidades, uma vez que algumas se organizam em torno de calendários restritos, com poucas competições nacionais, enquanto outras demandam organização de múltiplos torneios ou etapas seletivas ao longo da temporada.

Cabe destacar que o valor mais elevado (faixa “29 ou +”) refere-se a uma confederação que, ao responder o questionário, incluiu em sua contagem não apenas competições, mas também atividades de fomento e treinamentos das seleções. Esse caso ilustra como a interpretação da pergunta pode variar entre as entidades/respondentes e ajuda a explicar a discrepância em relação ao padrão observado nas demais respostas.

Em síntese, a caracterização das confederações reforça a heterogeneidade institucional que marca o sistema esportivo brasileiro. Essa diversidade ajuda a compreender as diferenças observadas no volume de eventos organizados, evidenciando que a adoção de metodologias de projetos deve considerar não apenas o porte das entidades, mas também os contextos competitivos e os modelos de governança específicos de cada modalidade.

8.2) Percepção sobre a importância das metodologias e ferramentas

Este subcapítulo apresenta a análise da percepção dos(as) gestores(as) de eventos esportivos sobre a importância atribuída a diferentes métodos, ferramentas e práticas de gestão de projetos. Os(as) respondentes avaliaram cada item a partir de uma escala de 1 a 5, sendo 1 = nada importante e 5 = extremamente importante.

As perguntas foram organizadas em blocos temáticos que refletem diferentes fases e dimensões da gestão de projetos: Planejamento; Organização; Coordenação; Gestão de Riscos e Crises; Controle; Documentação e Relatórios; Avaliação e Encerramento; Suporte Tecnológico; e Cultura do Projeto.

Nos itens a seguir apresentam-se os resultados consolidados de cada bloco, destacando as ferramentas mais e menos valorizadas no contexto das confederações brasileiras.

8.2.1) Planejamento do Projeto

O primeiro bloco de análise refere-se às ferramentas utilizadas na etapa de planejamento dos eventos esportivos. Foram incluídos: plano orçamentário, plano de objetivos, estrutura analítica do projeto (EAP), especificações dos pacotes de trabalho, plano de recursos, plano de marcos, cronogramas em gráficos de barras (como diagrama de *Gantt*) e a análise de *benchmarking* com outros projetos.

Essas ferramentas estão entre as mais difundidas na literatura de gestão de projetos (Kerzner, 2017; PMI, 2021) e permitem estruturar objetivos, recursos

e cronogramas de forma clara. A seguir são apresentados os resultados sobre a importância atribuída a cada uma delas pelos respondentes (Figura 18).

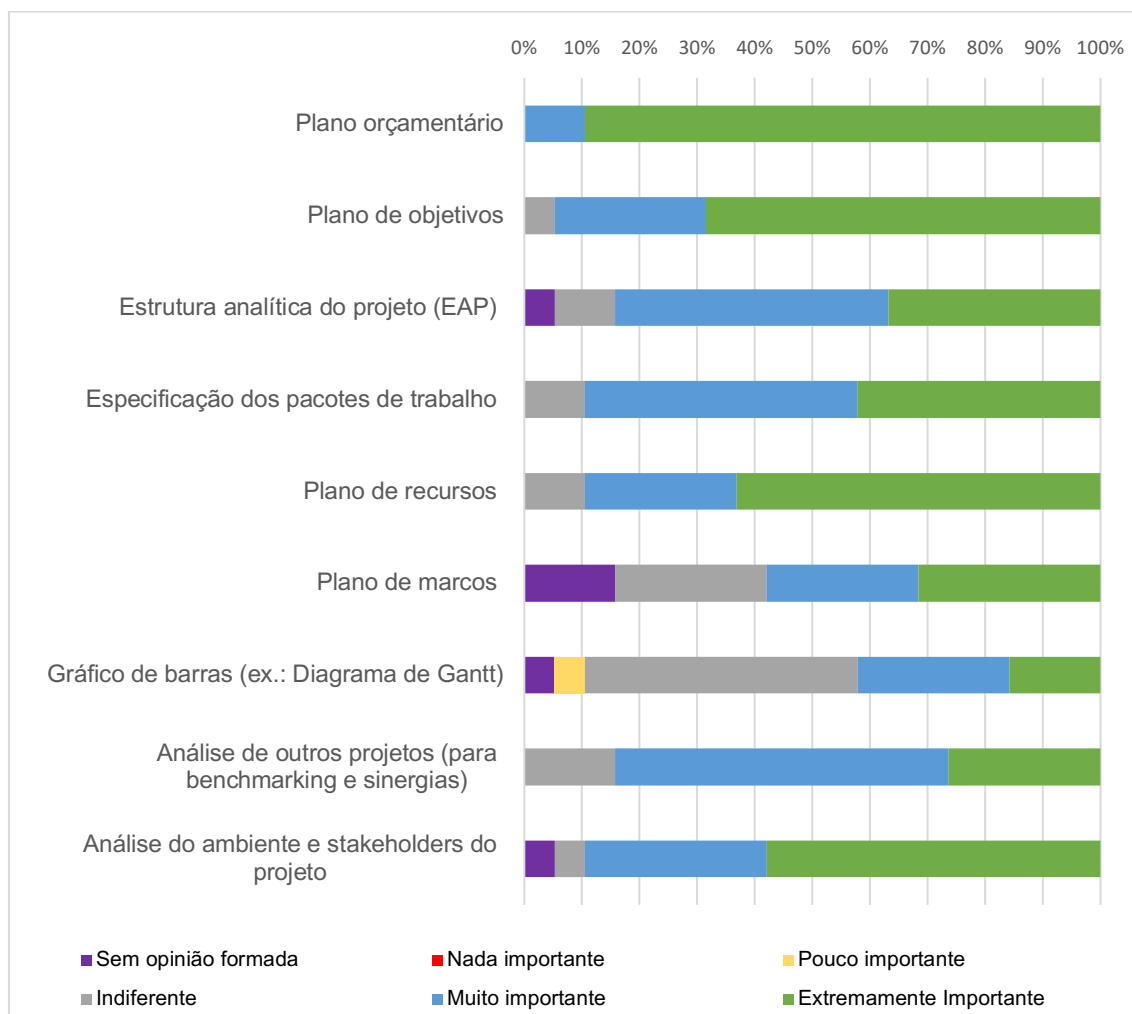


Figura 18 – Percepção da importância das ferramentas de Planejamento do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que o plano orçamentário (89% extremamente importante e 11% muito importante) e o plano de objetivos (68% extremamente importante e 26% muito importante) foram os itens mais valorizados pelos(as) gestores(as), ambos com amplo consenso entre os respondentes. Também se destacaram a estrutura analítica do projeto (EAP) e o plano de marcos, reconhecidos como importantes pela maioria dos respondentes.

Por outro lado, ferramentas como o gráfico de barras/diagrama de *Gantt* apresentaram maior dispersão nas respostas, com 47% considerando-os indiferentes e apenas 16% extremamente importantes. De modo semelhante, a análise de *benchmarking* e a análise de ambiente e *stakeholders* foram vistas como relevantes por parte significativa dos respondentes, mas sem alcançar o mesmo nível de consenso que os planos orçamentário e de objetivos.

8.2.2) Organização do Projeto

O segundo bloco aborda ferramentas e práticas de organização do projeto como: nome do evento, logotipo, organograma, descrição de papéis e responsabilidades, matriz de responsabilidades, contrato de organização (*hosting contract*) e atribuição de subprojetos.

Esse conjunto de elementos está diretamente relacionado à identidade e à estrutura do evento, sendo fundamental para a definição clara de responsabilidades e para a formalização de compromissos. Os resultados apontam a importância atribuída a cada uma dessas práticas pelos gestores das confederações (Figura 19).

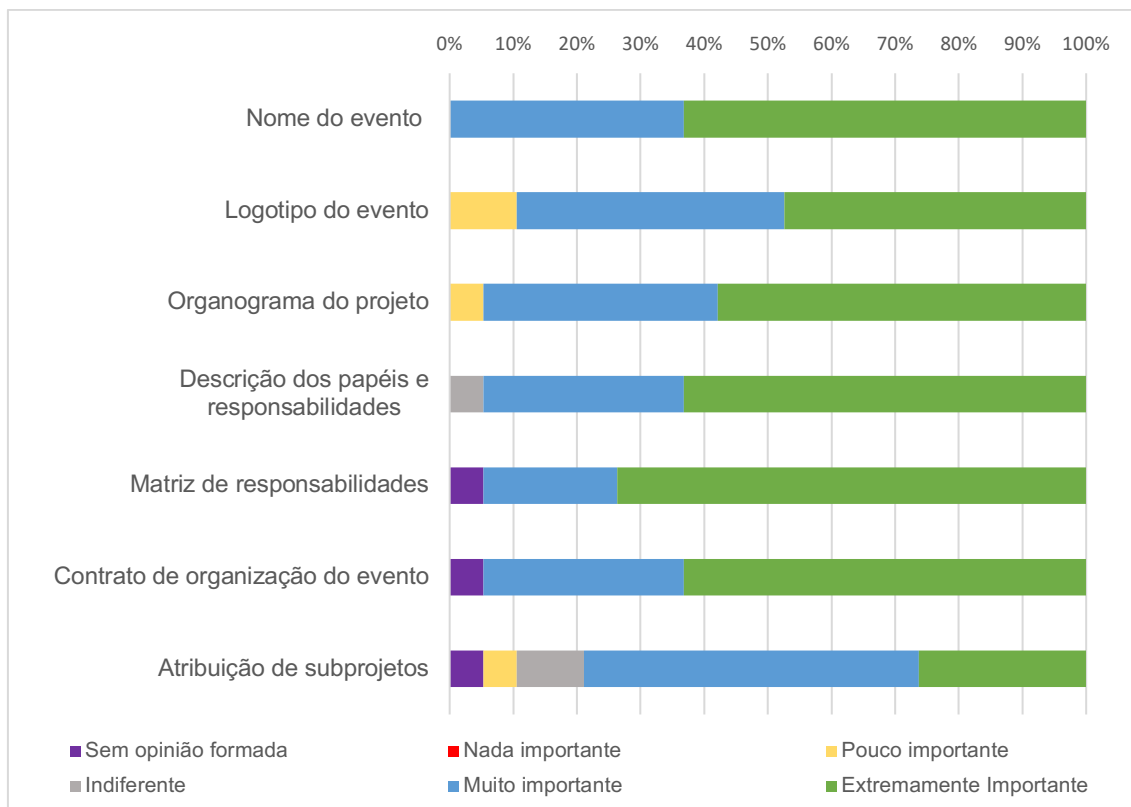


Figura 19 – Percepção da importância das ferramentas de Organização do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que diz respeito à organização do projeto, verificou-se que os itens “nome do evento” e “logotipo” alcançaram consenso praticamente unânime quanto à sua importância, com elevada concentração de respostas em “muito importante” e “extremamente importante”. De forma semelhante, as ferramentas de descrição de papéis e responsabilidades e de organograma também foram amplamente valorizadas, evidenciando a preocupação com a definição clara das funções e a estruturação formal do processo organizativo. Contudo, cerca de 5% dos respondentes classificaram a descrição de papéis e responsabilidades “indiferente”, o que indica que, embora majoritariamente reconhecida, essa prática não é percebida de forma homogênea por todos.

Além disso, práticas mais específicas, como a atribuição de subprojetos, a matriz de responsabilidades e o contrato de organização do evento, embora tenham sido reconhecidas como relevantes pela maioria, apresentaram maior dispersão nas respostas.

8.2.3) Coordenação do Projeto

O terceiro bloco contempla as ferramentas ligadas à coordenação e acompanhamento do projeto, incluindo: políticas e procedimentos, utilização de listas de tarefas para coordenação e controle, aprovação de pacotes de trabalho pelo gestor ou comitê organizador, elaboração de atas de reuniões, realização de reuniões de equipe e de reuniões periódicas de atualização, reuniões de abertura (*kick-off*), *workshops* e apresentações para transferência de conhecimento, e planos de comunicação interna e externa.

Os resultados (Figura 20) indicaram que itens como políticas e procedimentos e os planos de comunicação interna e externa obtiveram os maiores níveis de valorização, com ampla concentração das respostas em “muito importante” e “extremamente importante”. Também se destacaram as reuniões de equipe, consideradas essenciais para assegurar a comunicação e a coordenação das atividades.

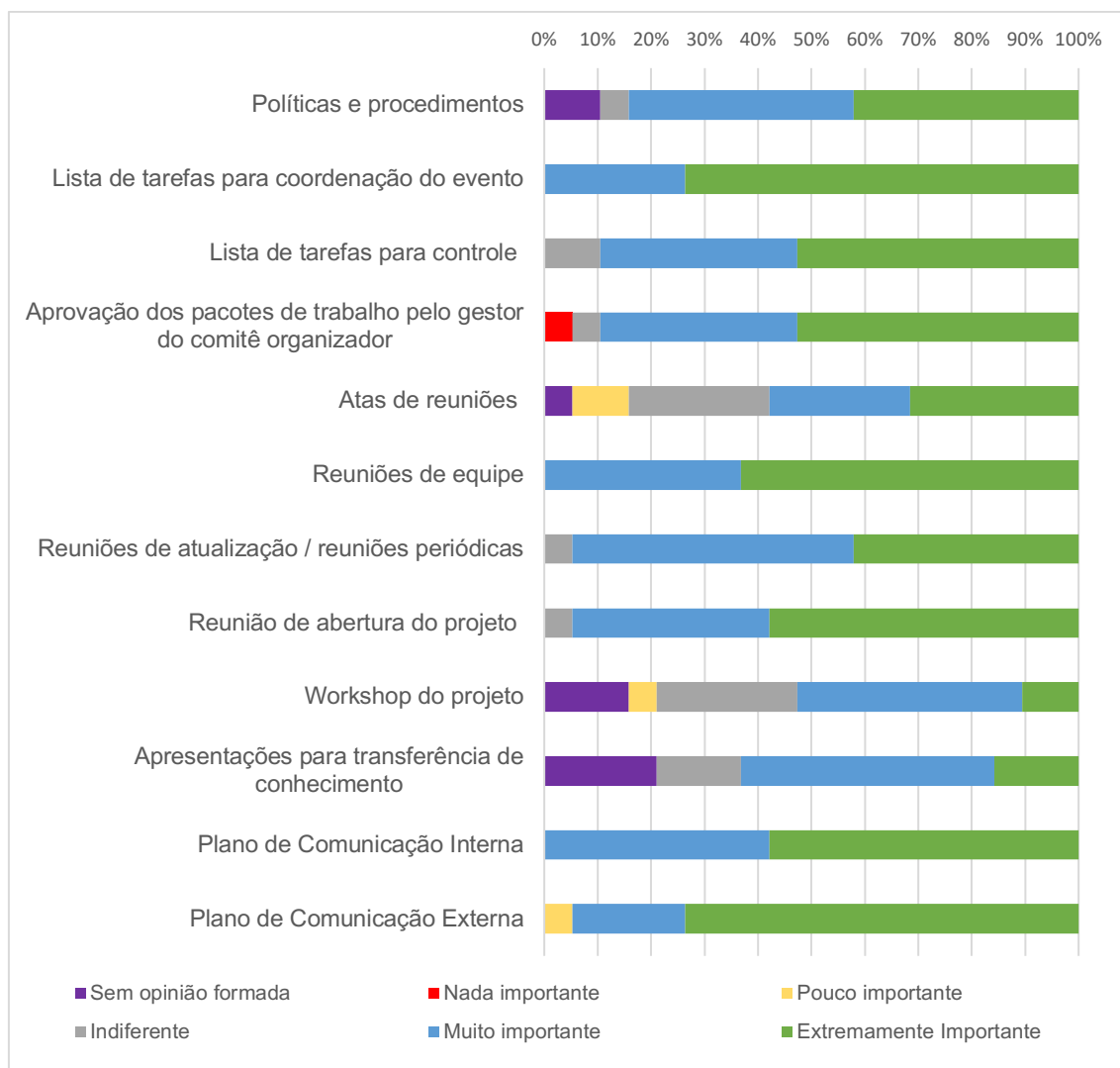


Figura 20 – Percepção da importância das ferramentas e práticas de Coordenação do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por outro lado, práticas como a aprovação de pacotes de trabalho pelo comitê gestor ou comitê organizador e as atas de reuniões apresentaram maior dispersão nas respostas, com percentuais expressivos em categorias intermediárias, como a “indiferente”. O mesmo foi verificado em relação a práticas como *workshops* de projeto e apresentações para a transferência de conhecimento, que embora sejam valorizadas por parte dos respondentes, não alcançaram amplo consenso quanto à sua importância.

Esses resultados sugerem que as confederações brasileiras tendem a priorizar instrumentos de comunicação formal e contínua (reuniões, planos de

comunicação, políticas e procedimentos), enquanto ferramentas mais estruturadas ou formais de coordenação, como aprovações documentadas e *workshops*, apresentam adoção menos uniforme.

8.2.4) Gestão de Riscos e Crises

O quarto bloco aborda ferramentas relacionadas à identificação de riscos e preparação para situações de crise, como análise de riscos, planejamento de medidas de contingência e análise de cenários com planos alternativos. A literatura enfatiza que a gestão de riscos é um dos pilares da gestão de projetos, mas sua aplicação em eventos esportivos varia conforme o porte e os recursos disponíveis (Daniels & Wosicki, 2012; Hopkin, 2018).

Os resultados (Figura 21) apontam para um elevado grau de consenso em torno da relevância das práticas analisadas: tanto a análise de riscos quanto o planejamento de medidas de contingência foram avaliados como “muito importantes” ou “extremamente importantes” por 95% dos respondentes (42% e 53%, respectivamente), com apenas 5% registrando a opção “sem opinião formada”. A análise de cenários com planos alternativos apresentou uma distribuição equilibrada entre “muito importante” (47%) e “extremamente importante” (47%), também com 5% sem opinião.

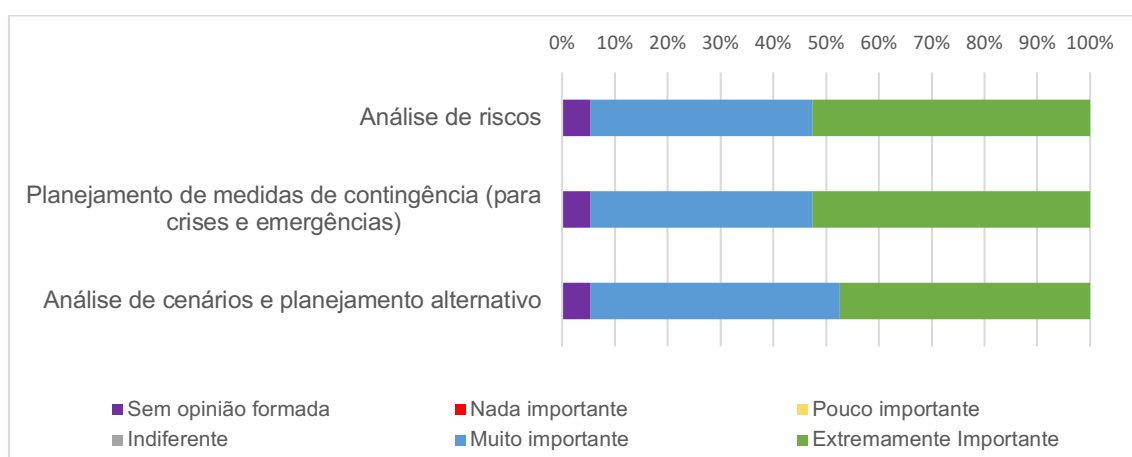


Figura 21 – Percepção da importância das ferramentas de Gestão de Riscos e Crises

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, os resultados sugerem que as confederações estudadas reconhecem a importância da gestão preventiva de riscos para a realização de eventos esportivos, valorizando sobretudo as práticas de análise e contingência.

8.2.5) Controle do Projeto

O quinto bloco refere-se às ferramentas de monitoramento e controle, as quais permitem acompanhar a execução das atividades e verificar se os objetivos estão sendo atingidos conforme o planejado. Foram incluídas neste grupo os relatórios de progresso, controle do progresso, análise de tendências, análise de marcos e indicadores de desempenho (*scorecard*).

Os resultados indicam que o controle do progresso foi uma das práticas mais valorizadas, com 90% das respostas distribuídas entre “muito importante” (37%) e “extremamente importante” (53%). Os relatórios de progresso também obtiveram grande reconhecimento, somando 84% nas categorias mais altas de importância (58% “muito importante” e 26% “extremamente importante”).

Por outro lado, ferramentas mais analíticas, como a análise de tendência e a análise de tendência de marcos, apresentaram maior dispersão, com presença relevante de respostas em “indiferente” (26% e 21%, respectivamente) e percentuais mais baixos em “extremamente importante” (11% e 16%). O *scorecard* do projeto teve valorização intermediária, com 63% dos respondentes o considerando importante (37% “muito importante” e 26% “extremamente importante”), mas com 16% declarando não terem opinião formada (Figura 22).

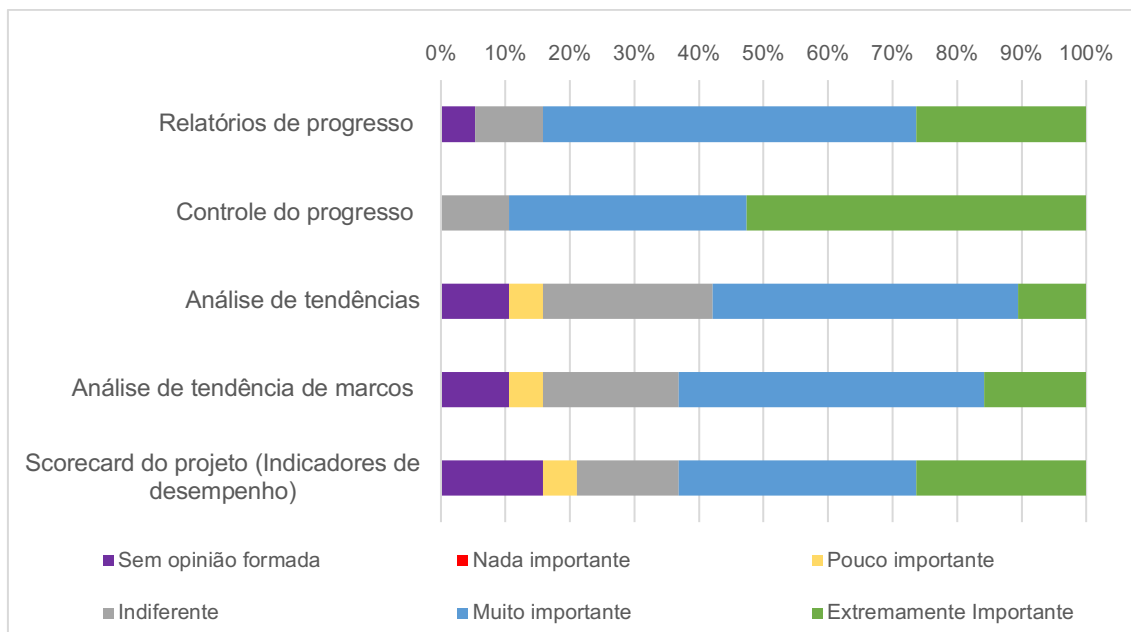


Figura 22 – Percepção da importância das ferramentas de Controle do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, os dados sugerem que, no contexto das confederações pesquisadas, existe maior consenso em torno de ferramentas de monitoramento operacional contínuo (controle e relatórios), enquanto práticas mais sofisticadas de análise de desempenho e projeção de tendências ainda não estão amplamente consolidadas.

8.2.6) Documentação e Relatórios do Projeto

O sexto bloco contempla práticas relacionadas à documentação e à sistematização da informação, fundamentais para assegurar transparência e registro histórico dos eventos esportivos. Foram incluídos: relatório de encerramento, relatórios especiais (ex.: estudos científicos), ajustes contínuos na documentação de gestão do projeto e publicações e materiais informativos (*newsletters*, sites e periódicos).

Entre os itens avaliados, o relatório de encerramento apresentou o maior nível de valorização, com 100% das respostas concentradas nas categorias “muito importante” (37%) e “extremamente importante” (63%) (Figura 23). Esse resultado demonstra consenso quase absoluto sobre a relevância dessa prática como instrumento de síntese e prestação de contas.

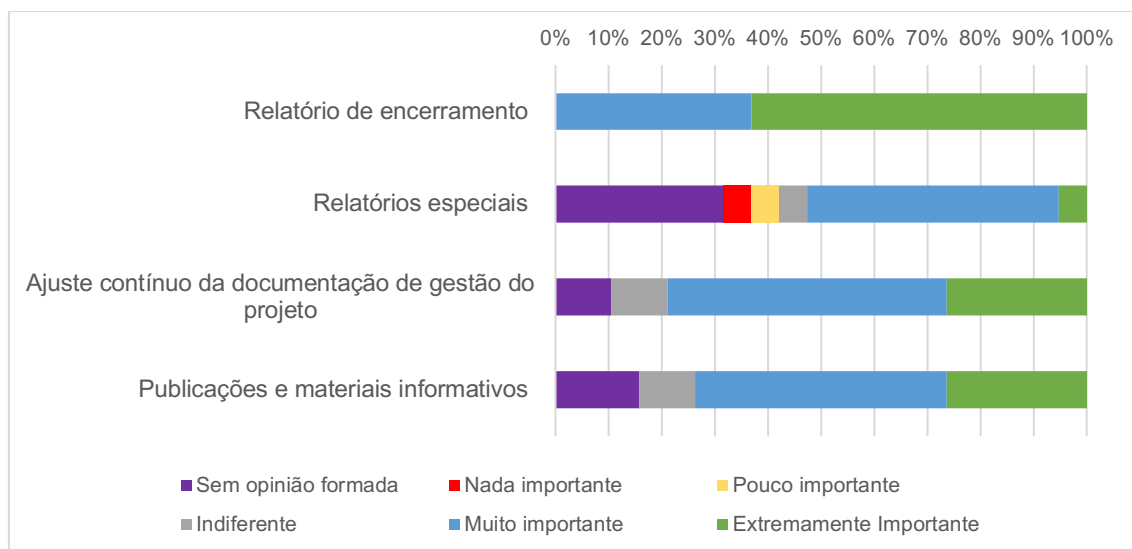


Figura 23 – Percepção da importância das práticas de Documentação e Relatórios

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O ajuste contínuo da documentação de gestão do projeto e as publicações e materiais informativos também foram bem avaliados, embora com maior dispersão. No primeiro caso, 79% atribuíram elevada importância (53% “muito importante” e 26% “extremamente importante”), enquanto no segundo 73% dos respondentes consideravam essas ferramentas relevantes, mas com 73% sem opinião formada.

Já os relatórios especiais apresentaram maior heterogeneidade nas respostas: apesar de 47% terem indicado “muito importante”, apenas 5% marcaram “extremamente importante”, enquanto 32% afirmaram não terem opinião formada. Esse resultado sugere que tais documentos podem ser utilizados de forma menos frequente ou estarem associados a contextos específicos, como estudos científicos e análises aprofundadas.

Em síntese, os dados reforçam a percepção de que a documentação final, especialmente os relatórios de encerramento, é considerada essencial na gestão de eventos esportivos, ao passo que outras práticas, embora relevantes, ainda apresentam variações quanto ao reconhecimento da sua importância.

8.2.7) Avaliação e Encerramento do Projeto

O sétimo bloco refere-se às ferramentas de avaliação e encerramento do projeto, que visam consolidar aprendizagens, avaliar resultados e formalizar a conclusão do processo organizativo. Foram verificados a avaliação do sucesso do projeto, avaliação dos membros do comitê organizador, análise das fases pré e pós-evento, *workshops* de compartilhamento de experiências, eventos de encerramento para equipe e voluntários, encerramento do centro de custo/auditoria final e certificado de aceitação e conclusão do projeto.

Os resultados (Figura 24) indicam que a avaliação do sucesso do projeto obteve consenso relevante, com 94% das respostas concentradas entre “muito importante” (47%) e “extremamente importante” (47%). A avaliação dos membros do comitê organizador também foi amplamente valorizada (63% “muito importante” e 37% “extremamente importante”), sugerindo a percepção de que a análise do desempenho individual e coletivo é central para o aprimoramento contínuo da gestão de eventos.

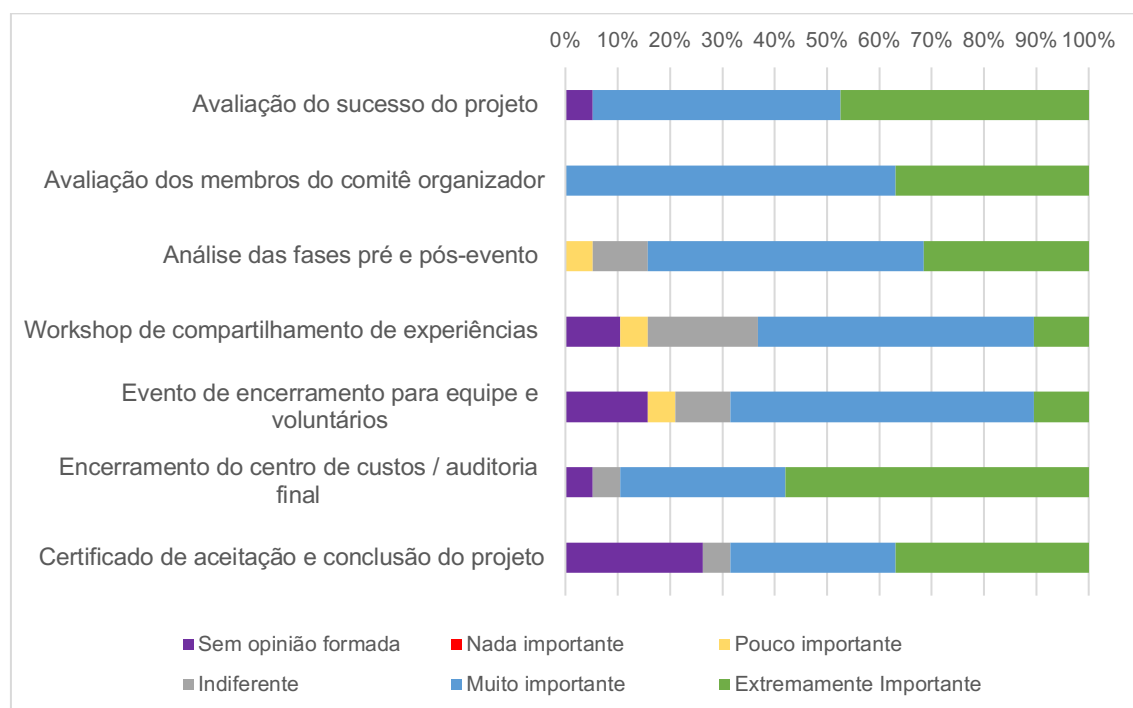


Figura 24 – Percepção da importância das práticas de Avaliação e Encerramento do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das fases pré e pós-evento manteve avaliação elevada (53% “muito importante” e 32% “extremamente importante”), ainda que com uma parcela de 16% das respostas nas categorias “indiferente” ou “sem opinião formada”. Situação semelhante foi observada nos *workshops* de compartilhamento de experiências e nos eventos de encerramento para a equipe e voluntários, em que a maior parte dos respondentes atribuiu importância, mas houve dispersão em categorias intermediárias, indicando que tais práticas podem ser utilizadas de forma desigual entre as confederações.

O encerramento do centro de custo/auditoria final e o certificado de aceitação e conclusão do projeto foram igualmente reconhecidos como relevantes, embora com alguma variação: no primeiro caso, 90% das respostas se distribuíram entre “muito importante” (32%) e “extremamente importante” (37%), acompanhado de 26% que declararam não ter opinião formada.

Em síntese, os resultados evidenciam que as ferramentas de avaliação global e de desempenho da equipe são mais consolidadas no contexto das confederações, enquanto práticas de caráter simbólico ou formal, como eventos de encerramento e certificados, apresentam maior variabilidade na percepção de importância.

8.2.8) Suporte Tecnológico

O oitavo bloco contempla o uso de *softwares* de gestão de projetos, que representam uma tendência crescente na área de organização de eventos, sobretudo em contextos de maior profissionalização e digitalização dos processos, com os resultados expostos na Figura 25.

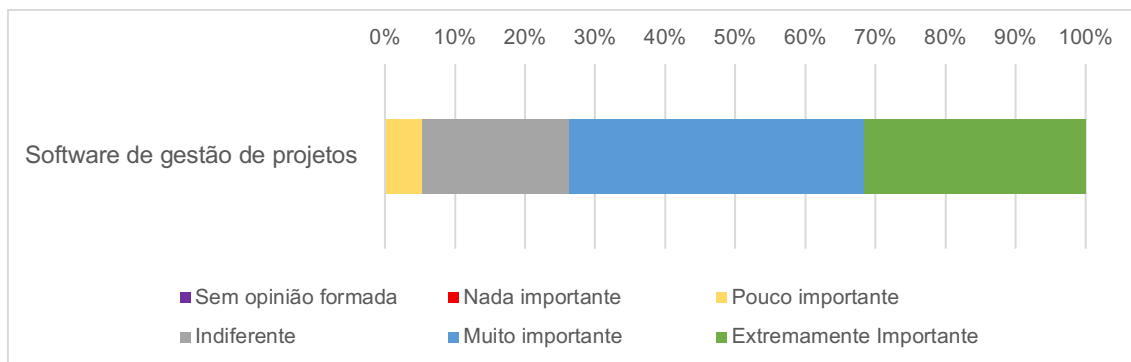


Figura 25 – Percepção da importância do uso de ferramentas de Suporte Tecnológico

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados mostram que 74% dos respondentes atribuíram alta importância a essa ferramenta, distribuídos entre “muito importante” (42%) e “extremamente importante” (32%). Ainda assim, 21% avaliaram como “indiferente” e 5% indicaram “pouco importante”, sugerindo que, embora reconhecido por uma parcela significativa das confederações, o uso de *softwares* de gestão ainda não é unânime nem amplamente consolidado no cenário analisado.

8.2.9) Cultura do Projeto e Ações Simbólicas

O último bloco abrange práticas relacionadas à cultura organizacional do projeto e às ações simbólicas voltadas para a integração da equipe e para a criação de identidade em torno do evento. No questionário, este aspecto foi representado pela categoria eventos sociais específicos do projeto.

Os resultados (Figura 26) revelam que 74% dos respondentes atribuíram alta importância a essa prática, sendo 42% na opção “muito importante” e 32% em “extremamente importante”. Ainda assim, 21% consideraram-na “indiferente” e 5% declararam não ter opinião formada.

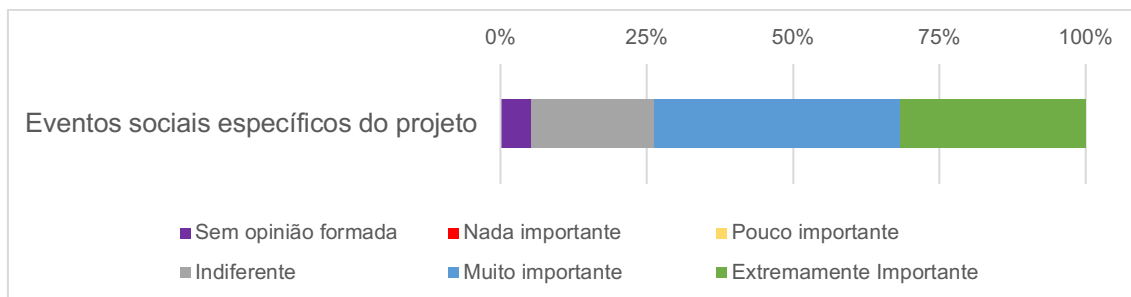


Figura 26 – Percepção da importância das práticas ligadas à Cultura Organizacional do Projeto.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados sugerem que, embora a maioria das confederações pesquisadas reconheçam o papel positivo de eventos sociais no fortalecimento da coesão da equipe e no engajamento dos voluntários, esse tipo de prática ainda não é visto como essencial de forma unânime. Isso pode indicar variações ligadas ao porte das entidades, aos recursos disponíveis ou à cultura organizacional de cada entidade.

Assim, de forma geral, a análise dos nove blocos evidencia que os(as) gestores(as) atribuem elevada importância às ferramentas, métodos e práticas de gestão de projetos. Observou-se maior consenso em torno de instrumentos essenciais e estruturantes, como plano orçamentário, plano de objetivos, análise de riscos, medidas de contingência e relatórios de encerramento. Por outro lado, práticas de caráter mais técnico-analítico (ex.: *scorecard*, análise de tendências) ou simbólico e cultural (ex.: eventos sociais, certificados de conclusão) apresentaram maior dispersão de percepções, sugerindo que a adoção está condicionada ao porte da confederação, aos recursos disponíveis e ao modelo de governança de cada entidade.

8.3) Uso efetivo de metodologias e ferramentas

Após a análise da percepção de importância atribuída aos métodos e ferramentas de gestão de projetos (item 8.2), esta seção apresenta os resultados referentes ao seu uso efetivo pelas confederações brasileiras analisadas. O objetivo foi identificar em que medida as práticas reconhecidas como relevantes

na teoria são efetivamente incorporadas à gestão de eventos esportivos no contexto nacional.

Antes de detalhar os resultados por blocos temáticos, buscou-se inicialmente verificar se as confederações utilizam ou não ferramentas, metodologias ou práticas de gestão de projetos na gestão de eventos esportivos. Das 19 entidades respondentes, 17 (89%) declararam utilizar em alguma medida, enquanto 2 (11%) afirmaram não as utilizar. Esse dado indica que, embora ampla maioria das confederações reconheça e aplique instrumentos e métodos de gestão de projetos em sua prática organizativa, ainda existem casos em que essas não são incorporados aos processos.

Na sequência, os resultados são apresentados por blocos, seguindo a mesma lógica de estruturação do item 8.2. Em cada subitem, além da descrição do uso efetivo, serão feitas referências pontuais à percepção de importância já apresentada, de modo a evidenciar convergências e divergências entre o que os gestores consideram relevante e o que, de fato, aplicam na prática. Cabe destacar que, para facilitar a leitura e a interpretação dos resultados, os gráficos desta seção foram organizados pela quantidade de respostas e não pela ordem original das perguntas do questionário. A análise crítica dessas relações será aprofundada no Capítulo 9.

8.3.1) Planejamento do Projeto

Este subitem examina o uso efetivo das ferramentas vinculadas ao planejamento do projeto. Consideram-se o plano orçamentário, plano de objetivos, plano de recursos, plano de marcos, estrutura analítica do projeto (EAP), especificação dos pacotes de trabalho, cronogramas em gráficos de barras (ex.: diagrama de *Gantt*), análise do ambiente e stakeholders do projeto e análise de outros projetos (*benchmarks* e sinergias). Os resultados aqui apresentados (Figura 27) dialogam com as percepções de importância discutidas no item 8.2.1, permitindo observar convergências e lacunas entre o que é considerado relevante e o que de fato é aplicado.

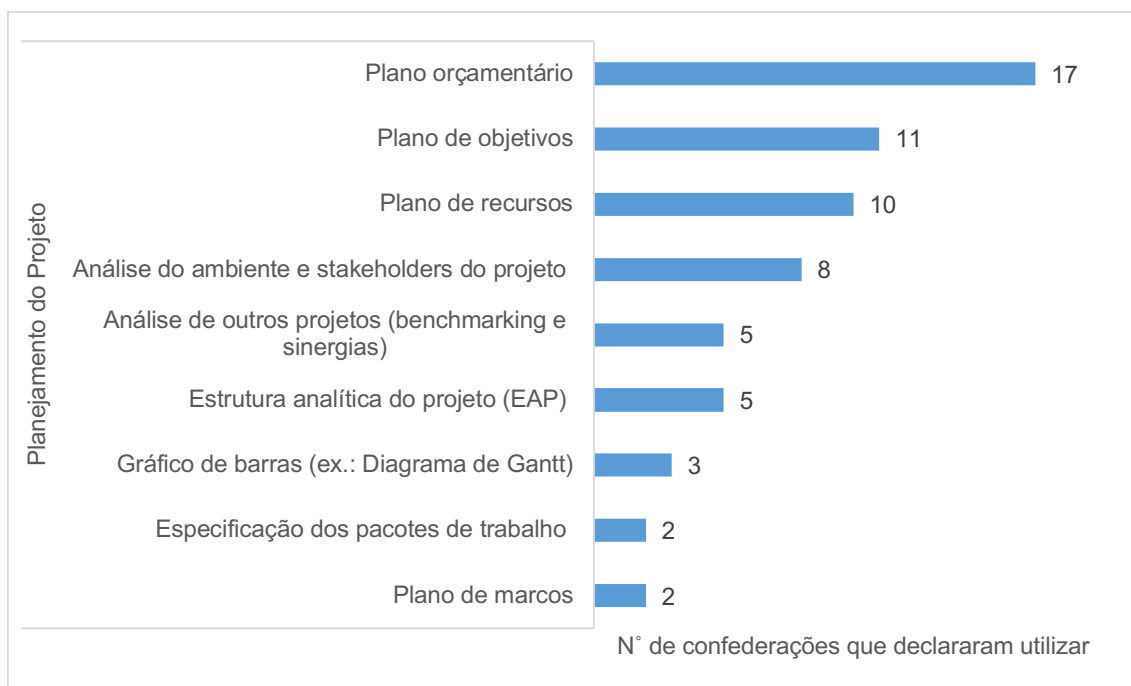


Figura 27 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Planejamento do Projeto

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O plano orçamentário era a ferramenta mais utilizada, citada por 17 confederações, seguida pelo plano de objetivos (11) e pelo plano de recursos (10). A análise do ambiente e *stakeholders* do projeto (8) e a análise de outros projetos (*benchmarking* e sinergias) (5) também aparecem com alguma relevância, ainda que em menor escala. Já a estrutura analítica do projeto (EA) (5), o gráfico de barras/diagrama de *Gantt* (3), a especificação dos pacotes de trabalho (2) e o plano de marcos (2) foram mencionados por um número mais restrito de respondentes.

De forma geral, observa-se que as ferramentas mais utilizadas se concentram em aspectos básicos do planejamento, como orçamento, objetivos e recursos, enquanto instrumentos de detalhamento e de controle do escopo e do tempo aparecem de maneira menos recorrente.

8.3.2) Organização do Projeto

Este bloco reúne as ferramentas voltadas à definição da estrutura organizacional do evento, incluindo a atribuição de subprojetos, contrato de organização do

evento, descrição dos papéis e responsabilidades, organograma do projeto, nome do evento, logotipo do evento e matriz de responsabilidades. Os resultados estão apresentados na Figura 28.

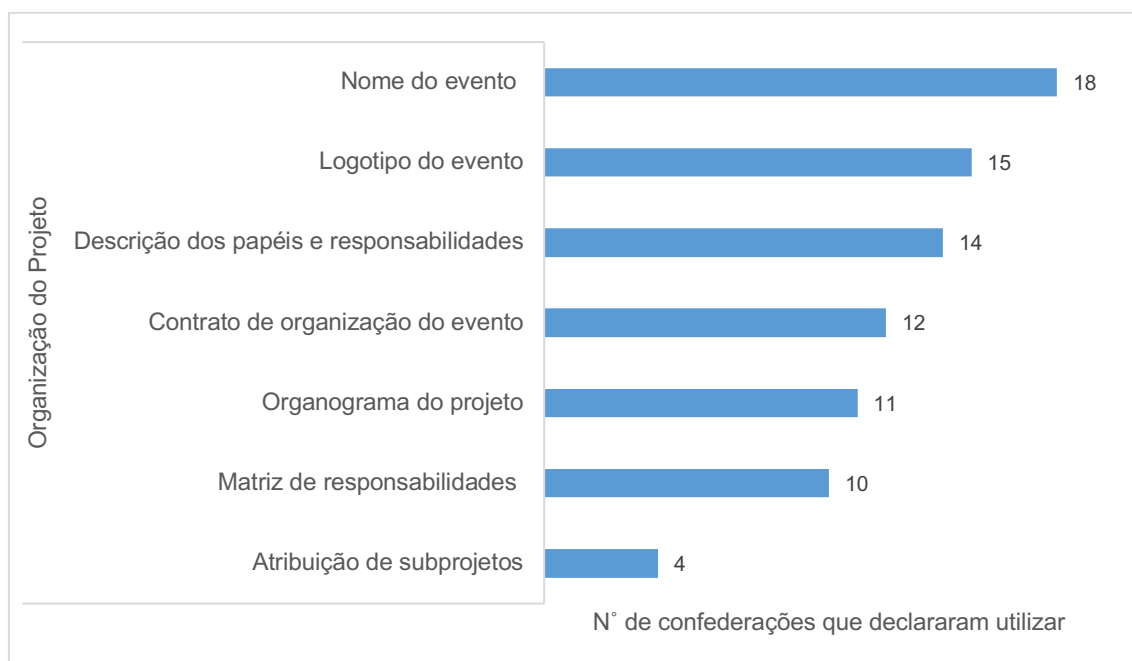


Figura 28 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Organização do Projeto

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Observa-se a maior utilização de elementos simbólicos e de identidade, como nome do evento (18) e o logotipo (15), bem como da descrição de papéis e responsabilidades (14). Em seguida aparecem o contrato de organização do evento (12), o organograma do projeto (11) e a matriz de responsabilidade (10), que estruturam formalmente a distribuição de funções. Já a atribuição de subprojetos (4) foi mencionada com menor frequência, sugerindo uma aplicação mais pontual entre as confederações.

8.3.3) Coordenação do Projeto

O terceiro bloco aborda as ferramentas relacionadas à coordenação do projeto, abrangendo práticas de comunicação, acompanhamento de tarefas e gestão das

interações entre os diferentes agentes, com os resultados obtidos expostos na Figura 29.



Figura 29 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Coordenação do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados revelam que as reuniões de equipe constituíam o instrumento de coordenação mais amplamente utilizado, sendo citadas por 18 confederações. Em seguida aparecem a lista de tarefas para coordenação do evento (14), a reunião de abertura do projeto (14) e o plano de comunicação interna e externa (14), confirmando a centralidade de mecanismos de organização coletiva e de alinhamento inicial. Também apresentaram números relevantes a lista de tarefas para controle (13) e as reuniões de atualização/reuniões periódicas (10), o que reforça a importância da comunicação contínua.

Em um patamar intermediário surgem as atas de reuniões (9) e as políticas e procedimentos (8), que contribuem para a formalização e a

padronização dos processos. Já ferramentas mais específicas ou formais, como a aprovação dos pacotes de trabalho pelo gestor do comitê organizador (4), os *workshops* do projeto (2) e as apresentações para transferência de conhecimento (2) foram pouco mencionadas, indicando que sua adoção ainda é pontual e restrita.

De modo geral, verifica-se que a coordenação dos projetos de eventos esportivos nas confederações brasileiras pesquisadas dependia fortemente de práticas tradicionais, como reuniões e listas de tarefas, enquanto mecanismos mais estruturados ou colaborativos tinham um uso reduzido.

8.3.4) Gestão de Riscos e Crises

Esse bloco contempla as ferramentas para a identificação e a preparação para situações imprevistas, incluindo a análise de riscos, planejamento de medidas de contingência (para crises e emergências) e análise de cenários com planos alternativos. Os resultados estão apresentados na Figura 30.

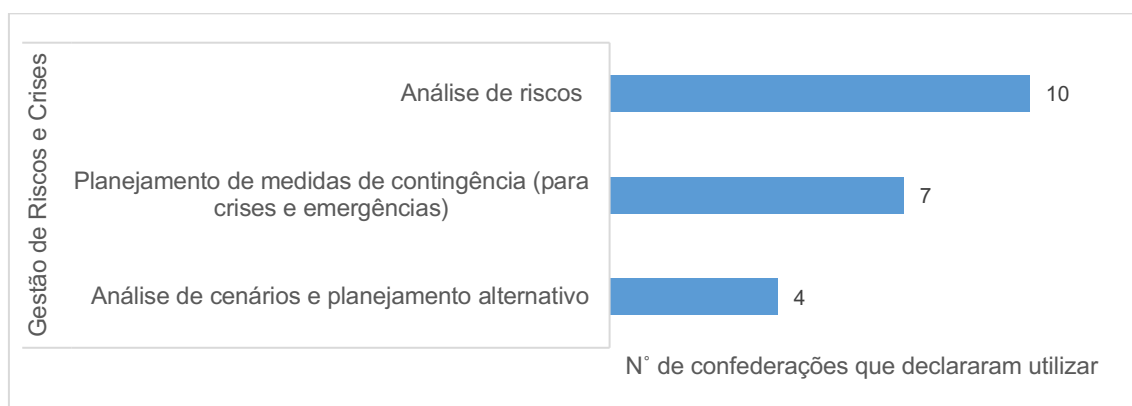


Figura 30 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Gestão de Riscos e Crises

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados mostram que a análise de riscos era a prática mais utilizada, mencionada por dez representantes de confederações, o que demonstra uma preocupação crescente com a antecipação de potenciais problemas. O planejamento de medidas de contingência aparece em segundo lugar, com sete respostas, indicando que parte significativa das entidades adota estratégias de

preparação para crises específicas. Já a análise de cenários e planejamento alternativo foi citada por apenas quatro entrevistados, sugerindo que abordagens mais complexas de previsão e adaptação ainda não estão disseminadas.

8.3.5) Controle do Projeto

Este bloco abrange ferramentas de monitoramento e de avaliação contínua do andamento dos projetos, como relatórios de progresso, controle, análise de tendências, análise de tendência de marcos e *scorecard* de indicadores de desempenho, com os resultados apresentados na Figura 32.

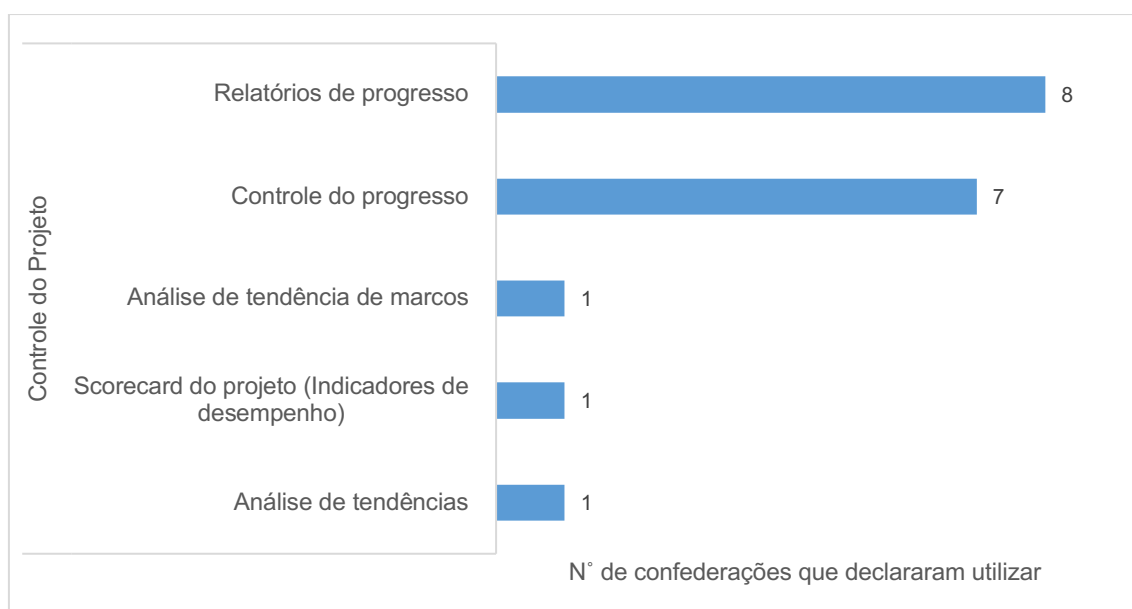


Figura 31 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Controle do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam que os relatórios de progresso (8) e o controle do progresso (7) eram as ferramentas mais utilizadas, confirmando a preferência por instrumentos de acompanhamento direto e rotineiro da execução dos projetos. Em contraste, práticas mais analíticas e voltadas à métricas avançadas apresentaram baixa adesão: análise de tendências (1), análise de tendência de marcos (1) e *scorecard* de indicadores de desempenho (1) foram mencionados pontualmente.

De forma geral, o controle dos projetos dos eventos esportivos nas confederações estudadas pareceu concentrar-se em instrumentos tradicionais de acompanhamento voltados para o registro e a verificação do andamento das atividades. Ferramentas de caráter mais estratégico, que poderiam oferecer uma visão aprofundada de desempenho e apoiar a tomada de decisão, ainda não estavam disseminadas de forma significativa.

8.3.6) Documentação e Relatórios

Este bloco contempla ferramentas voltadas à formalização e registro das atividades desenvolvidas, tais como relatórios de encerramento, relatórios especiais, publicações e materiais informativos, além do ajuste contínuo da documentação de gestão do projeto. Os resultados estão apresentados na Figura 32.

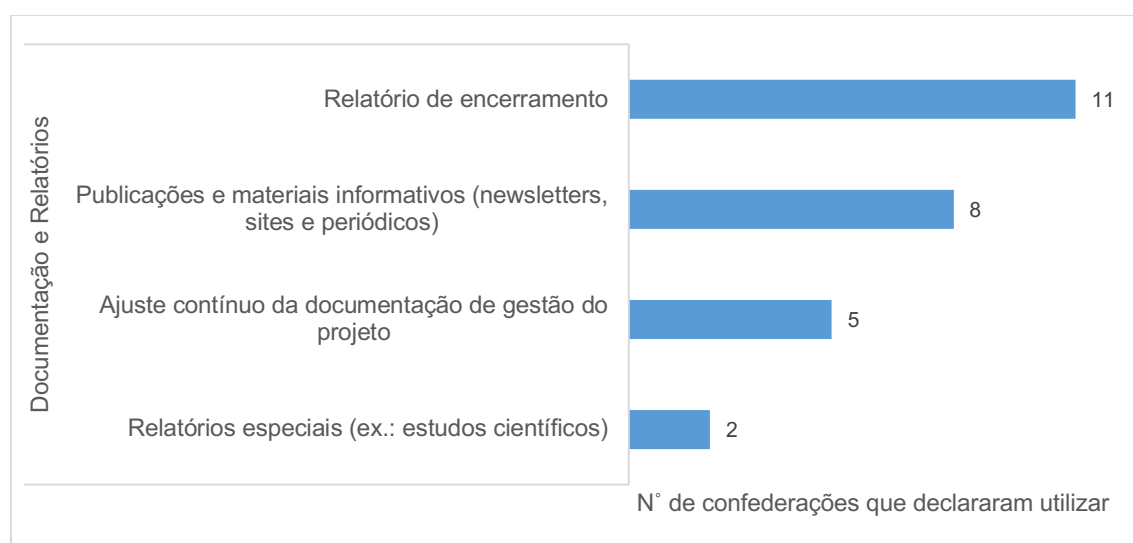


Figura 32 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Documentação e Relatórios

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre as ferramentas listadas, o relatório de encerramento aparece como o instrumento mais utilizado, mencionado por 11 confederações, reforçando a prática de registrar oficialmente os resultados e conclusões dos projetos. As publicações e materiais informativos (8) também tiveram presença relevante, indicando a valorização da comunicação com públicos internos e externos.

O ajuste contínuo da documentação de gestão do projeto foi citado por cinco respondentes, revelando que parte das confederações procurava atualizar os registros administrativos de forma recorrente. Já os relatórios especiais, como estudos científicos, foram mencionados por dois entrevistados, sugerindo que produção destes documentos permanecia restrita a contextos específicos.

De modo geral, observa-se que a documentação dos projetos era realizada principalmente em seu encerramento e por meio de materiais de divulgação, enquanto ferramentas de atualização contínua e relatórios técnicos especializados ainda eram pouco exploradas.

8.3.7) Avaliação e Encerramento

Este bloco contempla as ferramentas voltadas à avaliação dos resultados do projeto e ao encerramento formal das atividades. Foram analisadas a : avaliação do sucesso do projeto, a avaliação dos membros do comitê organizador, análise das fases pré e pós-evento, *workshop* de compartilhamento de experiências, evento de encerramento para a equipe e os voluntários, encerramento do centro de custos/auditoria final e o certificado de aceitação e conclusão do projeto, com os resultados expostos na Figura 33.

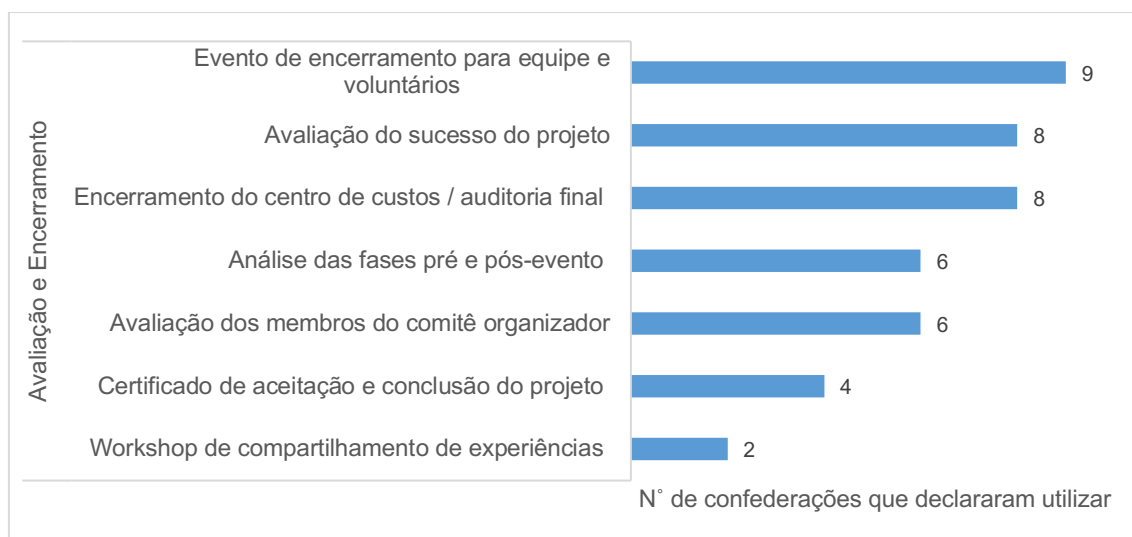


Figura 33 – Número de confederações que utilizam ferramentas de Avaliação e Encerramento

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que as ferramentas e práticas mais utilizadas são o evento de encerramento para equipe e voluntários (9) e o encerramento do centro de custos/auditoria final (8), seguidos de perto pela avaliação do sucesso do projeto (7). Esses dados evidenciam que, para muitas confederações, o encerramento dos eventos combina dimensões administrativas – como auditoria e fechamento financeiro – com dimensões simbólicas voltadas ao reconhecimento e valorização dos envolvidos.

A avaliação dos membros do comitê organizador (5), a análise das fases pré e pós-evento (4) e o certificado de aceitação e conclusão do projeto (4) foram mencionados em menor frequência, sugerindo que ainda se não constituíam como práticas disseminadas no setor. Já o *workshop* de compartilhamento de experiências apareceu em duas respostas, revelando um uso bastante restrito e possivelmente associado a projetos de maior complexidade ou a modalidades com maior tradição em processos de avaliação formal.

8.3.8) Suporte Tecnológico

Este bloco contempla as ferramentas relacionadas ao uso de *softwares* específicos para gestão de projetos, que, na literatura, são frequentemente apontados como instrumentos capazes de sistematizar processos, centralizar informações e apoiar na tomada de decisão. No entanto, nenhuma confederação declarou utilizar *softwares* de gestão de projetos no âmbito da organização de eventos esportivos.

8.3.9) Cultura e Ações Simbólicas

Este bloco reúne práticas de caráter simbólico e cultural voltadas à construção de identidade, engajamento e valorização coletiva, como a realização de eventos sociais específicos do projeto. Os resultados indicam que nenhum entrevistado declarou utilizar tais práticas (n=0). A ausência de ações simbólicas no ciclo de gestão de eventos pode estar associada à priorização de atividades competitivas e administrativas em detrimento às iniciativas voltadas ao fortalecimento de vínculos institucionais e à consolidação de legados intangíveis.

8.4) Síntese dos principais achados

O presente capítulo teve como objetivo apresentar de forma detalhada os resultados referentes à percepção da importância e ao uso efetivo de ferramentas, métodos e práticas de gestão de projetos no contexto da organização de eventos esportivos pelas confederações brasileiras. Para tanto, foram analisados separadamente os diferentes blocos temáticos, permitindo uma leitura mais minuciosa das especificidades de cada grupo de instrumentos.

De modo a consolidar essas informações e oferecer uma visão panorâmica, apresentam-se a seguir gráficos gerais que reúnem, por bloco, os resultados discutidos nas seções anteriores (Figuras 34 e 35; Figuras 36 e 37). Essa sistematização busca facilitar a compreensão comparativa entre os diferentes eixos ao mesmo tempo que fornece uma síntese visual do material levantado junto às entidades respondentes.

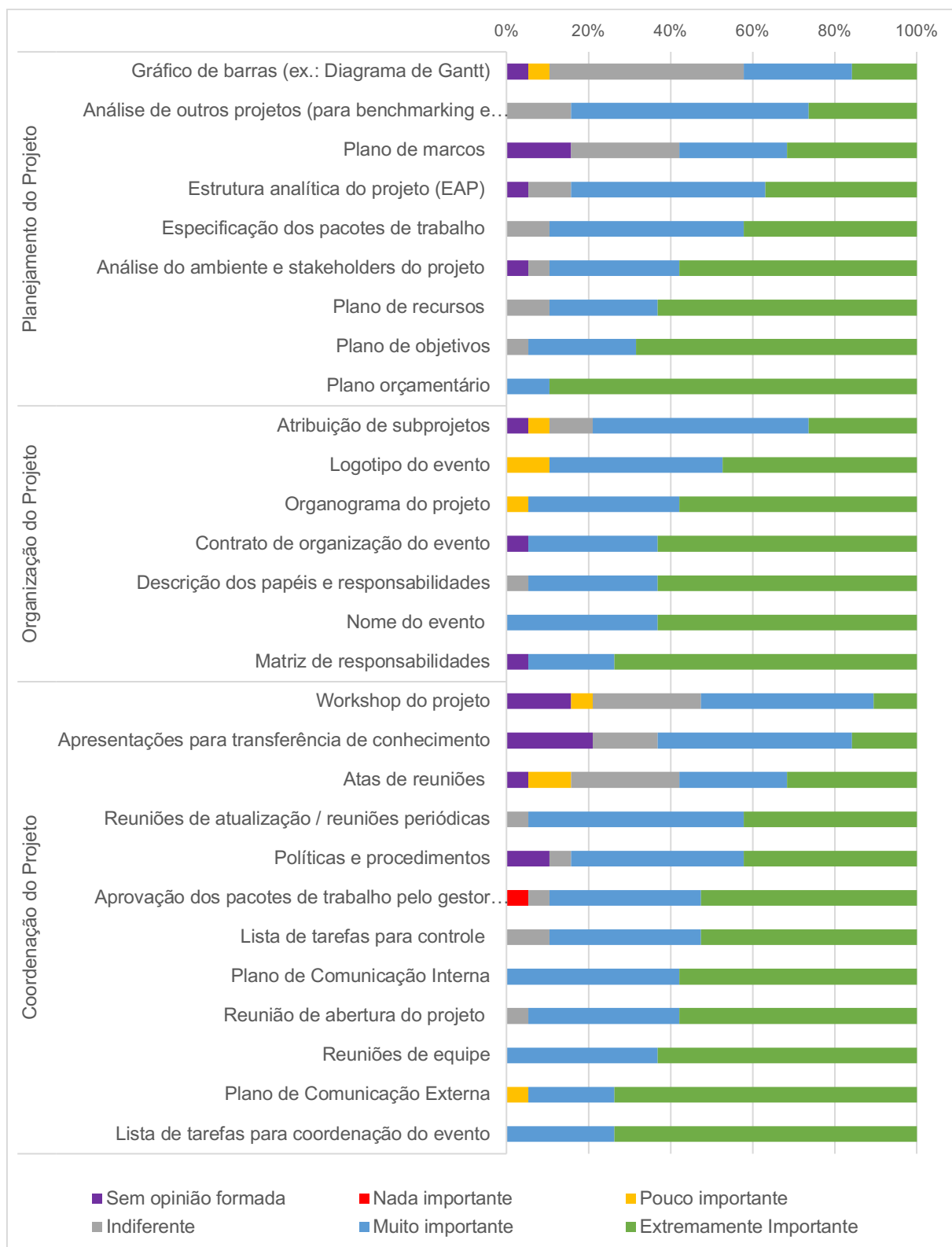


Figura 34 – Percepção da importância atribuída às ferramentas de Planejamento, Organização e Coordenação do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

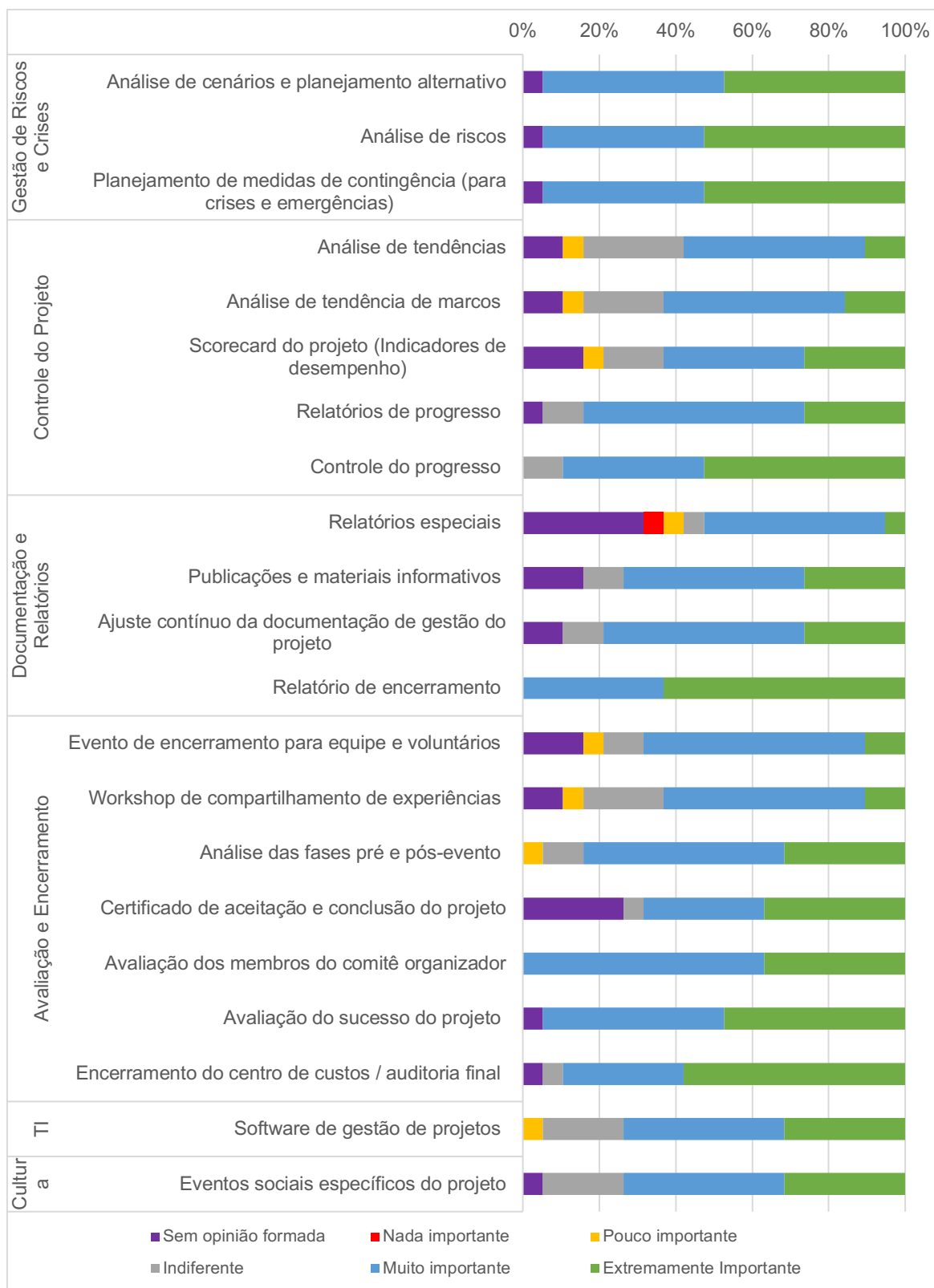


Figura 35 – Percepção da importância atribuída às ferramentas de Gestão de Riscos, Controle, Documentação e Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

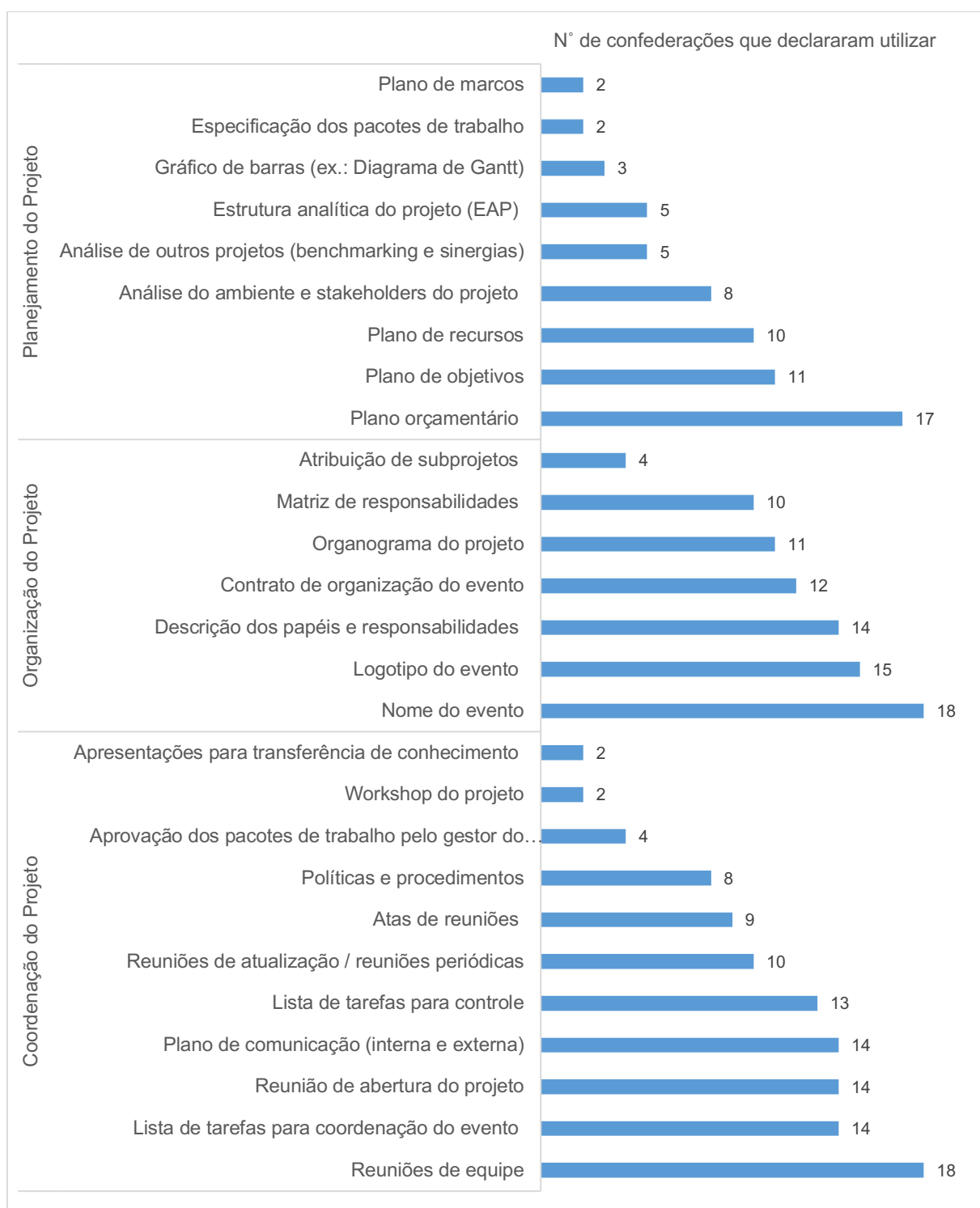


Figura 36 – Número de confederações que declararam utilizar ferramentas de Planejamento, Organização e Coordenação do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

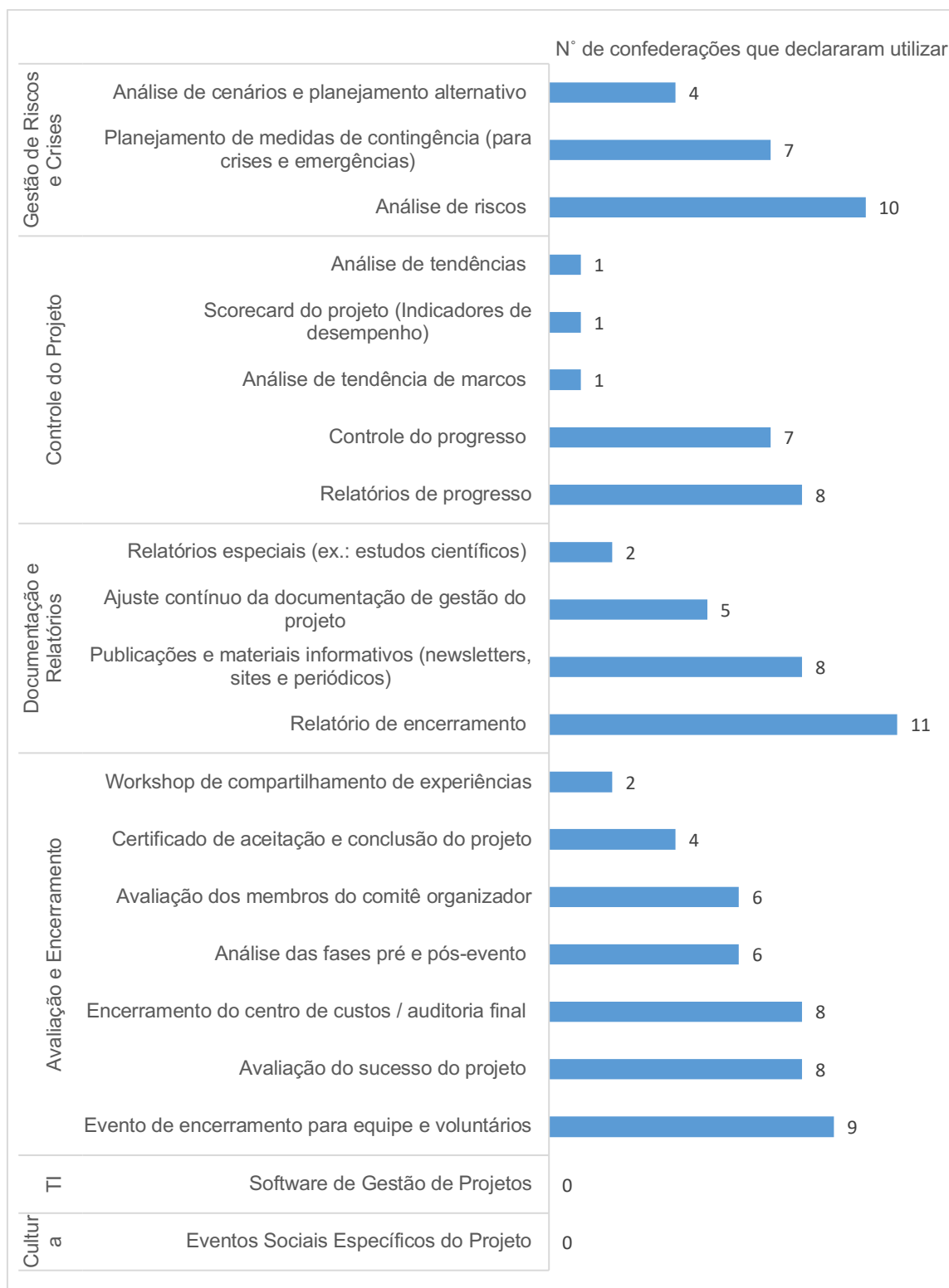


Figura 37 - Número de confederações que declararam utilizar ferramentas de Gestão de Riscos, Controle, Documentação, Avaliação, Suporte Tecnológico e Cultura Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As análises apresentadas encerram a etapa descritiva dos dados, fornecendo uma base empírica clara e estruturada sobre a qual será conduzida a reflexão interpretativa. No Capítulo 9 essas informações são retomadas e aprofundadas, com foco na comparação entre a importância atribuída e o uso efetivo das ferramentas, evidenciando convergências, lacunas e oportunidades de desenvolvimento no campo da gestão de eventos esportivos.

CAPÍTULO 9 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

9.1) Introdução à discussão

A etapa de discussão dos resultados em uma investigação científica desempenha um papel central, pois é nela que os dados empíricos deixam de ser apresentados de forma descritiva e passam a ser analisados criticamente à luz do referencial teórico. Mais do que uma simples comparação entre números e categorias, a discussão representa o momento em que se avalia a relevância dos achados para o avanço do conhecimento, identificando suas implicações práticas e teóricas (Creswell & Creswell, 2018). Do ponto de vista metodológico, Creswell e Creswell (2018) ressaltam que a discussão é a oportunidade de relacionar os dados obtidos com os objetivos iniciais, as hipóteses formuladas e os estudos prévios, demonstrando a capacidade de produzir reconhecimento aplicado e transferível.

No caso desta dissertação, essa etapa assume especial relevância por suas razões centrais. Primeiro, porque a gestão de eventos esportivos permanece como uma área de livre circulação profissional, sem formação padronizada (Zani & Rocco Jr, 2015), o que reforça a necessidade de evidências sistematizadas que orientem gestores na adoção de práticas consistentes. Segundo, porque os dados coletados junto às confederações olímpicas brasileiras oferecem uma base inédita para compreender como ferramentas e práticas consagradas nos métodos de gestão de projetos, como PMBOK (PMI, 2021), PRINCE2 (Luczak, 2016) e PM2 (Caminero-Granja, Pajares & Martin-Cruz, 2022), são percebidas e aplicadas no contexto esportivo brasileiro, marcado por diversidade institucional, recursos limitados e predominância de eventos de pequeno e médio porte (Mazzei et al., 2012; Zani & Rocco Jr, 2015).

Outro aspecto crucial é a comparação com a literatura internacional. O estudo de Schnitzer et al. (2020), realizado na Europa, fornece parâmetros para avaliar a relevância e o uso efetivo de métodos de gestão de projetos na gestão de eventos esportivos. A análise comparativa entre esses achados internacionais e os dados brasileiros permite identificar tanto convergências quanto especificidades locais.

Assim, a presente discussão está estruturada da seguinte forma: (i) análise das convergências e discrepâncias entre a percepção de importância e o uso efetivo das ferramentas (item 9.2); e (ii) comparação dos resultados brasileiros com o estudo de Schnitzer et al. (2020) (item 9.3).

9.2) Convergências e discrepâncias entre a percepção de importância e o uso efetivo das ferramentas e práticas de Gestão de Projetos em Eventos Esportivos

A análise comparativa entre a percepção de importância (item 8.2) e uso efetivo (item 8.3) revela um padrão consistente: em múltiplos blocos temáticos (planejamento, coordenação, gestão de riscos, controle, documentação, avaliação, suporte tecnológico e cultura organizacional) as ferramentas de gestão de projetos tendem a ser amplamente valorizadas, porém aplicadas de modo desigual. Tal desalinhamento sugere a coexistência de uma consciência normativa – isto é, o reconhecimento do “dever ser” - com restrições operacionais e culturais que dificultam sua incorporação sistemática no cotidiano das confederações analisadas.

Para viabilizar a comparação entre a importância atribuída às ferramentas e o seu uso efetivo, procedeu-se a uma adaptação da escala de resposta originalmente utilizada no questionário. A questão relativa à importância foi estruturada em seis opções: (i) não tem opinião formada; (ii) nada importante; (iii) pouco importante; (iv) indiferente; (v) muito importante; e (vi) extremamente importante. Para fins analíticos, estas categorias foram agrupadas em três níveis: alta importância (soma das respostas “muito importante” e “extremamente importante”), importância média ou indiferente (soma de “pouco importante” e “indiferente”) e baixa importância/sem opinião (soma de “nada importante” e “não tem opinião formada”).

Em seguida, calculou-se o percentual de respondentes que atribuíram alta importância a cada ferramenta. Esse indicador foi comparado ao percentual de respondentes que declararam efetivamente utilizarem a ferramenta, considerando a questão dicotômica (sim/não). A diferença entre os dois percentuais foi interpretada como um indicador de discrepância (*gap*), permitindo

identificar em quais blocos temáticos as ferramentas foram mais reconhecidas conceitualmente do que aplicadas na prática.

Importante destacar que, para efeito de consolidação por blocos, o *gap* foi calculado como a diferença entre a média de importância atribuída e a média de uso declarado das ferramentas de cada bloco, e não como a média aritmética dos *gaps* individuais de cada ferramenta. Essa opção metodológica visou reduzir distorções causadas por discrepâncias pontuais e garantir maior clareza comparativa.

Essa estratégia, de natureza descritiva e comparativa, permite destacar padrões de alinhamento e desalinhamento entre a percepção e a prática sem recorrer a análises estatísticas inferenciais complexas. Tal opção está alinhada ao caráter exploratório da presente dissertação, cujo foco recai sobre a interpretação crítica das práticas de gestão de projetos em eventos esportivos, mais do que sobre a testagem estatística de hipóteses.

Tabela 4 – Comparação entre importância atribuída e uso efetivo de ferramentas por blocos temáticos

Blocos Temáticos	Média de Alta Importância	Média de Uso	Gap
Planejamento do Projeto	81,3%	36,8%	44,4%
Organização do Projeto	92,5%	63,2%	29,3%
Coordenação do Projeto	84,2%	51,7%	32,5%
Gestão de Riscos e Crises	94,7%	36,8%	57,9%
Controle do Projeto	71,6%	18,9%	52,6%
Documentação e Relatórios	76,3%	34,2%	42,1%
Avaliação e Encerramento	81,2%	32,3%	48,9%
Suporte Tecnológico	73,7%	0,0%	73,7%
Cultura e Ações Simbólicas	73,7%	0,0%	73,7%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

No planejamento, instrumentos como escopo formalizado, cronogramas estruturados e a estrutura analítica do projeto surgem como itens de alta importância declarada (acima de 80%). Entretanto, a frequência de uso indica que esses artefatos costumavam ser simplificados (ex.: listas de tarefas e cronogramas básicos), com menor presença de elementos que exigiam maior maturidade de processo (ex.: critérios de aceitação, linhas de base integradas e marcos decisórios formais). O plano de objetivos (95% de importância vs. 58%

de uso, *gap* de 37%) e a EAP (84% vs. 26%, *gap* 58%) destacam-se como os maiores pontos de discrepância. Essa assimetria é coerente com o que a literatura reporta para eventos esportivos: há reconhecimento conceitual de boas práticas, mas uma implementação parcial quando os recursos são limitados e a cadência operacional é alta (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Na coordenação, a percepção de importância de papéis, responsabilidades e interfaces com as áreas funcionais é elevada (média de 84%), mas ainda assim coexistem lacunas significativas. A aprovação de pacotes de trabalho (89% vs. 21%, *gap* 68%) e a apresentação para transferência de conhecimento (63% vs. 11%, *gap* 53%) são exemplos críticos de ferramentas pouco aplicadas, apesar do valor reconhecido. Em contextos com equipes enxutas a coordenação tende a depender de conhecimento tácito e de redes informais, o que explica, em parte, a lacuna entre o ideal percebido e o uso efetivo. Tal quadro é compatível com a literatura que descreve a organização de eventos como processos intensivos em coordenação, porém frequentemente suportados por mecanismos informais (T. Ribeiro & Correia, 2022).

A gestão de riscos é um dos blocos com maiores *gaps* (63%). Ferramentas como análise de riscos (95% vs. 53%, *gap* 42%) e planejamento de medidas de contingência (95% vs. 37%, *gap* 58%) demonstram que, embora quase todos os respondentes reconhecessem a criticidade do tema, os métodos relacionados a ele eram pouco utilizados. O fenômeno é igualmente relatado no cenário internacional: estudos mostram que a gestão de riscos é considerada crítica, porém instituída de forma inconsistente em eventos pequenos e médios, sobretudo quando o trabalho é *part-time* e ancorado no voluntariado, o que reduz a adoção de métodos formais (Schnitzer et al., 2020).

No controle e acompanhamento, apesar da valorização de indicadores e *checkpoints* (média de importância de 72%), o uso médio ficou em apenas 19%. Ferramentas como análise de tendências (58% vs. 5%, *gap* de 53%) e *scorecards* de desempenho (63% vs. 5%, *gap* de 58%) estão entre as mais negligenciadas. Em contraste, práticas operacionais como *checklists* e reuniões informais predominam. Esse padrão sugere que a pressão do “tempo real” da operação, típica de eventos, induz a respostas táticas em detrimento de

controles estruturados, sobretudo quando não há modelo de governança que imponha cadência, *templates* e padrões inter-áreas (T. Ribeiro & Correia, 2022).

Em documentação, embora a documentação pós-evento seja amplamente reconhecida (importância média de 76%), seu uso é reduzido (34%). O relatório de encerramento (100% vs. 58%, *gap* de 52%) e o registro contínuo da documentação (79% vs. 26%, *gap* de 53%) ilustram essa fragilidade. Sem ciclos robustos de “aprender-ajustar-padronizar”, perpetua-se a dependência de pessoas-chave e reduz-se a maturidade organizacional. A literatura enfatiza justamente essa dimensão cíclica (planejamento-implementação-avaliação-atualização) como base para evoluir processos e reduzir variabilidade entre edições (T. Ribeiro & Correia, 2022).

No suporte tecnológico, observa-se um *gap* muito elevado (74%). Apesar de 74% dos respondentes reconhecerem a importância de *softwares* de gestão de projetos e nenhum declarou utilizá-los efetivamente na gestão de eventos esportivos. Esse *gap* já foi observado em estudos internacionais que apontaram a baixa adoção de *softwares*, mesmo quando a sua utilidade é reconhecida (Schnitzer et al., 2020). O resultado é coerente com a realidade de orçamentos restritos, equipes mistas (*staff* e voluntários) e curvas de aprendizado que desincentivam a adoção de novas plataformas no curto prazo.

Por fim, o eixo cultura/ações simbólicas também apresentou *gap* de 74% (74% de importância vs. não uso). Em organizações com diversidade de governança e processos ainda pouco institucionalizados, essas ações dependem mais da liderança local do que de políticas corporativas, o que ajuda a explicar discrepâncias internas entre importância percebida e uso efetivo (Zani & Rocco Jr, 2015).

Em síntese, a leitura transversal dos blocos confirma um padrão de convergência, com um alto reconhecimento da relevância das ferramentas acompanhado de discrepâncias no uso, notadamente em gestão de riscos, controle formal, documentação/avaliação e suporte tecnológico. A Figura 38 apresenta os resultados em formato gráfico.

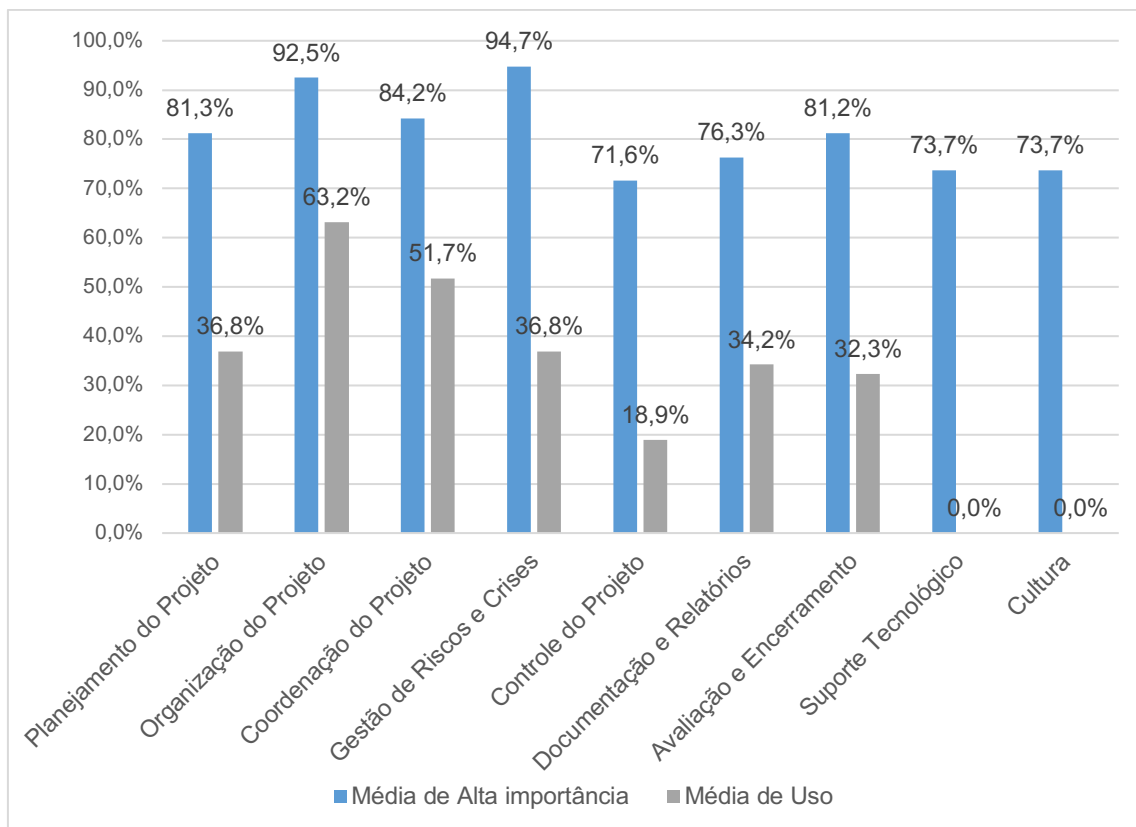


Figura 38 – Importância atribuída e uso efetivo de ferramentas de gestão de projetos por blocos temáticos

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Tais achados conectam-se à literatura (Parent & Chappelet, 2015; Schnitzer et al., 2020; Zani & Rocco Jr, 2015) ao sugerir que restrições estruturais (equipes enxutas, temporalidade dos projetos, trabalho *part-time*/voluntariado) e fatores culturais (informalidade, centralidade do conhecimento tácito) podem impor barreiras à institucionalização de práticas de gestão de projetos de eventos esportivos. Esse diagnóstico prepara o terreno para, no item seguinte (9.3), compararmos os resultados brasileiros com o panorama internacional e, adiante, discutir como modelos de referência que podem ser adaptados à realidade das confederações.

9.3) Comparação entre Brasil e contexto internacional

O estudo de Schnitzer et al. (2020), desenvolvido no contexto europeu a partir da análise de eventos esportivos realizados na Austrália e na Itália, constitui uma

das principais referências para compreender a aplicação de métodos de gestão de projetos em eventos esportivos e permite traçarmos um paralelo com o contexto brasileiro.

A relevância desse trabalho reside não apenas na escassez de pesquisas empíricas sobre o tema, mas sobretudo pela proximidade metodológica com a presente investigação, ao comparar a importância atribuída e o uso efetivo de diferentes ferramentas de gestão (Schnitzer et al., 2020). Dessa forma, estabelece-se uma base sólida para o diálogo entre os achados no Brasil e aqueles identificados em contexto internacional.

Entre as principais convergências, observa-se que, tanto no estudo europeu quanto no brasileiro, as ferramentas de gestão de projetos são amplamente reconhecidas como importantes, mas a sua utilização prática é limitada e desigual. Em ambos os cenários, o planejamento tende a ser simplificado, a coordenação frequentemente apoiada em mecanismos informais e a gestão de riscos apresenta falhas de institucionalização, apesar de ser considerada crítica. Do mesmo modo, as etapas de documentação e avaliação, especialmente os relatórios pós-evento e a sistematização de lições aprendidas, permanecem pouco desenvolvidas. Também se verificam semelhanças na baixa adoção de *softwares* específicos de gestão de projetos: embora reconhecidos como relevantes, os gestores recorrem, em grande medida, a ferramentas genéricas, como planilhas e aplicativos de comunicação, o que restringe a integração sistêmica dos processos.

As divergências entre os dois estudos também merecem destaque. Schnitzer et al. (2020) buscam analisar a importância atribuída e o uso efetivo das ferramentas de gestão de projetos comparando diferentes tamanhos de eventos esportivos, identificando que, em contextos de maior porte, havia maior tendência de formalização dos processos. No caso brasileiro, essa dimensão metodológica não foi explorada da mesma forma, uma vez que a presente pesquisa não segmentou os resultados segundo o porte dos eventos. Ainda assim, é possível propor uma aproximação alternativa: considerando a quantidade de eventos organizados por cada confederação, pode-se analisar em que medida essa variável se relaciona com o uso efetivo de ferramentas de

gestão de projetos. A Figura 39 apresenta esse cruzamento, evidenciando a relação entre a média de eventos realizados por faixas e a média de ferramentas de gestão de projetos utilizadas.

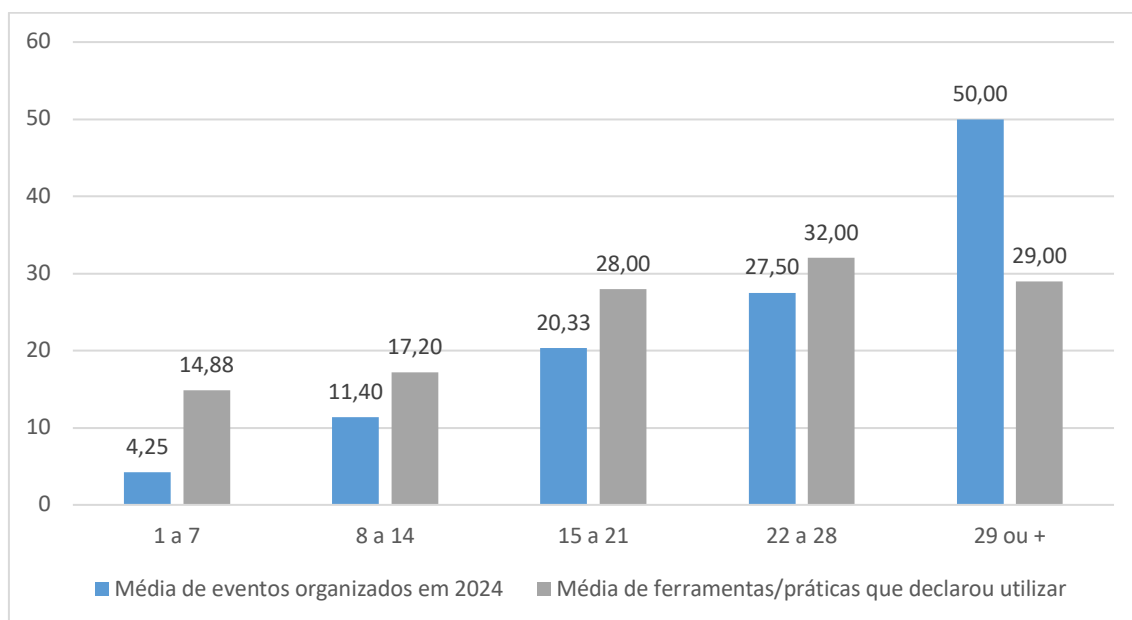


Figura 39 – Uso médio de ferramentas de gestão de projetos por confederações segundo a média do número de eventos organizados em 2024.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os resultados apontam para um padrão de crescimento: confederações que realizaram até sete eventos em 2024 declararam utilizar, em média, quase 15 ferramentas, enquanto aquelas que organizaram mais de 29 eventos reportaram quase o dobro (29 ferramentas em média). Assim, é sugerido que o aumento do volume de eventos pode estar associado a uma adoção de práticas de gestão, provavelmente em resposta a complexidade operacional crescente. No entanto, o crescimento não se dá de forma linear, indicando que outros fatores institucionais, como recursos disponíveis, maturidade organizacional e cultura de gestão, também podem influenciar o uso.

Para aprofundar essa análise, a Figura 40 apresenta a relação em termos estatísticos, considerando cada confederação analisada individualmente. O gráfico de dispersão com linha de tendência revela uma correlação positiva entre número de eventos organizados e o número de ferramentas utilizadas, mas de

intensidade moderada ($R^2 = 0,26$). Isso significa que apenas 26% da variação no uso de ferramentas pode ser explicada pelo volume de eventos, reforçando que outros fatores contextuais e gerenciais exercem influência significativa.

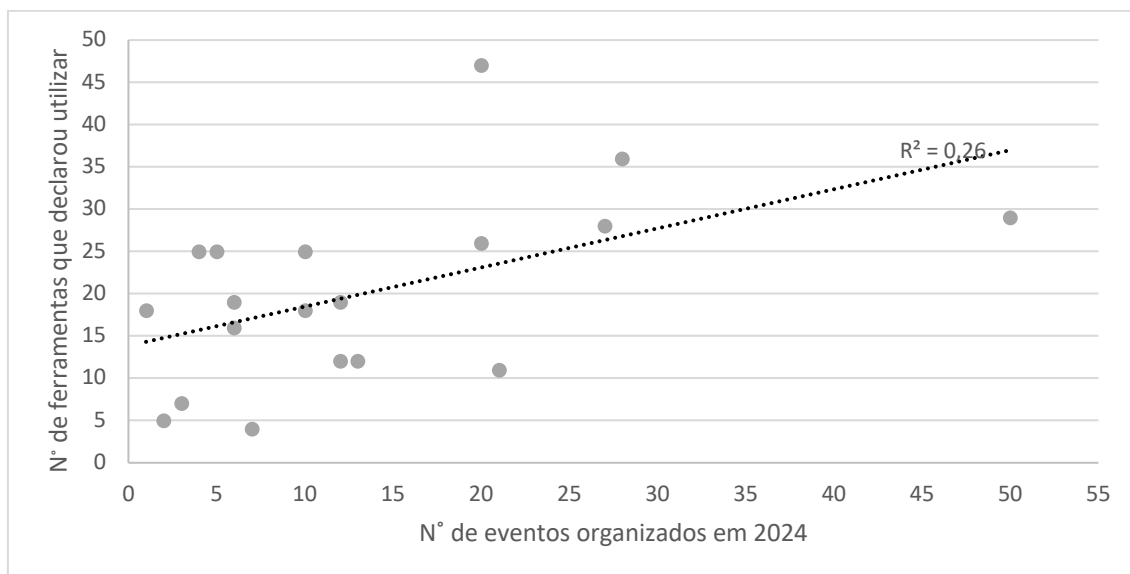


Figura 40 – Relação entre número de eventos organizados em 2024 e uso de ferramentas de gestão de projetos pelas confederações brasileiras

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Em síntese, a comparação internacional evidencia padrões semelhantes de valorização conceitual e o uso desigual de ferramentas de gestão de projetos, confirmando que o desafio de aproximar teoria e prática não é exclusivo do Brasil. Contudo, a análise adicional desenvolvida nesta dissertação, ao relacionar o volume de eventos realizados com a adoção de ferramentas, oferece um olhar complementar e específico para o contexto brasileiro. Embora exista uma tendência positiva, os resultados sugerem que a profissionalização da gestão de eventos esportivos depende de fatores que ultrapassam a dimensão quantitativa da experiência organizacional, incluindo condicionantes estruturais, gerenciais e culturais do sistema esportivo brasileiro.

CAPÍTULO 10 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação foi estruturada em duas partes complementares, cada uma com objetivos próprios, mas convergentes para a compreensão global da aplicação de métodos de gestão de projetos em eventos esportivos no Brasil, considerando o recorte das confederações brasileiras.

A Parte I, dedicada à revisão de literatura (capítulos 1 a 5), teve como objetivo geral mapear e analisar os principais métodos e abordagens de gestão de projetos aplicáveis ao campo dos eventos esportivos. Esse objetivo foi atingido por meio da contextualização histórica da área, da discussão sobre a especificidade da Gestão do Esporte e da análise dos referenciais internacionais de gestão de projetos, tais como PMBOK, PRINCE2 e PM2. Foram ainda exploradas contribuições de estudos nacionais e internacionais sobre a gestão de eventos esportivos, permitindo identificar convergências, lacunas e potenciais adaptações ao contexto brasileiro. Essa primeira parte, cumpriu, portanto, sua finalidade de construir uma base conceitual robusta e crítica, essencial para sustentar a análise empírica que se seguiu.

A parte II, dedicada à pesquisa empírica (capítulos 6 a 9), teve como objetivo geral analisar a aplicação de ferramentas e métodos de gestão de projetos em eventos organizados por confederações brasileiras, com foco nas percepções e práticas relatadas pelos gestores dessas entidades. Para atingir esse objetivo foram definidos e atendidos objetivos específicos que orientaram a investigação. O primeiro consistiu em analisar a importância atribuída às ferramentas de gestão de projetos, o que revelou um amplo reconhecimento conceitual das metodologias. O segundo objetivo foi examinar o uso efetivo dessas ferramentas, cujos resultados demonstraram aplicação parcial, com predomínio de instrumentos básicos e menor utilização de práticas mais estruturadas.

O terceiro objetivo buscou comprar a importância atribuída e o uso efetivo, permitindo identificar lacunas e convergências por blocos temáticos. O quarto objetivo específico buscou relacionar os resultados brasileiros com a literatura internacional, em especial com o estudo de Schnitzer et al. (2020), que serviu de referência para contrastes. Por fim, o quinto objetivo, de caráter exploratório,

buscou cruzar a quantidade de eventos organizados com o uso de ferramentas, revelando uma relação positiva, ainda que moderada, entre o volume de eventos e o grau de adoção das práticas de gestão de projetos.

10.1) Implicações práticas da pesquisa empírica

Os resultados desta investigação não apenas contribuem para o avanço teórico no campo da gestão de eventos esportivos, mas também oferecem implicações práticas relevantes para confederações e seus gestores. A identificação de lacunas entre a importância atribuída e o uso efetivo das ferramentas de gestão de projetos aponta caminhos para a profissionalização do setor.

No âmbito da gestão de eventos esportivos das confederações, destaca-se a necessidade de formalizar os processos de planejamento e coordenação. Embora instrumentos como planos de objetivos, cronogramas e definição de papéis sejam reconhecidos como relevantes, sua aplicação ainda ocorre de forma parcial e pouco sistematizada. A institucionalização de práticas de gestão de riscos, com elaboração de planos de contingência documentados e registros de riscos, representa igualmente uma prioridade, dado que este foi um dos blocos com maior discrepância entre percepção e prática. Do mesmo modo, a criação de rotinas consistentes de documentação e avaliação pós-evento, incluindo relatórios finais e sistematização de lições aprendidas, é fundamental para reduzir a dependência de conhecimento tácito e garantir continuidade entre diferentes edições dos eventos.

Outra implicação central refere-se ao uso de tecnologias. O *gap* observado no bloco de suporte tecnológico, marcado pela ausência de utilização de *softwares* específicos de gestão de projetos na gestão dos eventos esportivos, evidencia a necessidade de incentivar a adoção progressiva de ferramentas digitais específicas, mesmo em versões simplificadas ou gratuitas, além da possibilidade crescente do uso da inteligência artificial. Essa incorporação tecnológica deve ser acompanhada de capacitação técnica para reduzir barreiras ligadas à curva de aprendizado e promover maior integração sistêmica nos processos de gestão.

As evidências também apontam para a relevância de investimentos em formação e capacitação dos gestores esportivos. A inclusão de metodologias de gestão de projetos em programas de ensino superior e cursos de especialização em Gestão do Esporte pode favorecer a disseminação de práticas estruturadas. A valorização de referenciais internacionais, como PMBOK, PRINCE2 e PM2, adaptados ao contexto esportivo brasileiro constitui um caminho para alinhar as confederações às melhores práticas globais, respeitando simultaneamente as especificidades locais.

10.2) Limitações da pesquisa empírica e sugestões para futuras pesquisas

Tal como em qualquer investigação científica, esta pesquisa empírica apresenta limitações que precisam ser reconhecidas, não apenas para contextualizar os resultados, mas também para orientar futuros estudos sobre a gestão de projetos em eventos esportivos.

Uma primeira limitação refere-se ao instrumento de coleta. Por se tratar de um questionário auto aplicado, as respostas dependem da percepção individual dos gestores, o que pode introduzir vieses subjetivos, seja por excesso de otimismo em relatar práticas, seja pelo entendimento individual sobre cada questão. Além disso, a mensuração do uso das ferramentas foi feita de maneira dicotômica (sim/não), o que restringiu a análise da intensidade, frequência e nível de maturidade da aplicação.

Outra limitação diz respeito à profundidade das análises comparativas. Diferentemente do estudo de Schnitzer et al. (2020), esta pesquisa não diferenciou os resultados por porte ou tipo de evento, o que teria premido observar padrões específicos. A análise cruzada entre o número de eventos organizados e a quantidade de ferramentas utilizadas, apresentada como exploração complementar, não permite inferências causais, devendo ser interpretada de forma descritiva e exploratória. Por fim, é importante reconhecer o recorte temporal: os dados coletados não permitem avaliar a evolução das práticas ao longo do tempo.

Apesar dessas limitações, o estudo oferece uma contribuição inédita ao investigar a adoção de métodos de gestão de projetos no contexto das confederações brasileiras. Ainda assim, há espaço para avanços que podem ser explorados em pesquisas futuras. Entre as principais sugestões, destacam-se:

- Aprimorar o instrumento de pesquisa, incorporando escalas *Likert* completas para medir a intensidade e a frequência de uso, bem como indicadores de maturidade organizacional;
- Realizar análises comparativas mais específicas, considerando porte, frequência e tipologia (competitivos, participativos; multiesportivo, monoesportivo; etc.), de forma a aprofundar a compreensão das práticas de gestão;
- Adotar abordagens qualitativas complementares, como entrevistas em profundidade ou estudos de caso, que permitam captar barreiras, boas práticas e nuances não identificadas por questionário;
- Realizar estudos longitudinais, repetindo o levantamento em diferentes ciclos olímpicos para identificar evolução ou estagnação na adoção das ferramentas;
- Explorar dimensões emergentes, como os impactos da transformação digital, os indicadores de legado e a diversidade de gênero nas lideranças da gestão.

Em síntese, embora limitados em alguns aspectos metodológicos, esta dissertação atingiu os objetivos propostos em ambas as partes, construindo, de um lado, uma base teórica crítica e abrangente sobre metodologias de gestão de projetos e, de outro, uma análise empírica consistente sobre a prática dessas metodologias no contexto das confederações olímpicas brasileiras. Mais do que responder um problema de investigação, este trabalho reforça a importância de compreender a gestão de projetos como uma via estratégica para o fortalecimento da gestão do desporto. Ao integrar teoria e prática, a pesquisa contribui para o debate científico e para a melhoria da prática profissional, oferecendo bases para que confederações, gestores e acadêmicos avancem no desafio de institucionalizar processos, consolidar culturas de avaliação e adotar

ferramentas que sustentem a qualidade e a sustentabilidade dos eventos esportivos no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, C. M., Moraes, I. F., & Bastos, F. C. (2025). *Métodos e Projetos de Pesquisa em Gestão do Esporte*.
- Barreira, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? *Movimento*, 27. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Caminero-Granja, J. A., Pajares, J., & Martin-Cruz, N. (2022). Sports Events and Project Management. A PM2 Proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 323–337. <https://doi.org/10.3926/jiem.3722>
- Codas, M. M. B. (1987). Gerência de Projetos - uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas*, 27(1), 33–37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901987000100004>
- Commission, E. (2023). *Project Management Methodology Guide 3.1*. <https://doi.org/10.2799/970188>
- Creswell, J. W. ., & Creswell, J. David. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. ., & Plano Clark, V. L. . (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE.
- Daniels, Maggie., & Wosicki, Carrie. (2012). *Wedding planning & management : consultancy for diverse clients*. Routledge.
- Field, Andy. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663–669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.011>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>

- Hair, J. F. . (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.
- Hirata, E., & Pilatti, L. A. (2007). Modernidade e a indústria do entretenimento: o produto esporte moderno. *efdeportes*, 104. <https://efdeportes.com/efd104/esporte-moderno.htm>
- Hopkin, Paul. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Limited.
- Kerzner, Harold. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, Inc.
- Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Fitness Information Technology.
- Luczak, J. (2016). *Project Management on the example of marathons and triathlon events*. <https://doi.org/10.19253/remc.2016.01.002>
- Magaz-González, A. M., & Fanjul-Suárez, J. L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12, 138–169. <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm>
- Mallen, C., & Adams, L. (2008). *Sport, Recreation and Tourism Event Management - Theoretical and Practical Dimensions* (1º ed). Elsevier Inc.
- Mallen, C., & Adams, L. (2017). *Event management in sport, recreation and tourism*. . Routledge.
- Mallen, C., & Adams, L. J. (2024). *Event Management in Sport, Recreation, and Tourism - Theoretical and Practical Dimensions* (C. Mallen & L. J. Adams, Orgs.; 4º ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003391098>
- Massena, A. (2012). *Eventos e Competições Esportivas: Planejamento e Organização* (U. Baeta & S. Almeida, Orgs.; 1º ed). Nova Letra Gráfica e Editora.
- Matias, M. (2013). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas* (6º ed).
- Mazzei, L. Carlos., Bastos, F. da Cunha., & Maroni, F. Castro. (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. Icone Editora.

- Page, S. J., & Connell, J. (2011). Routledge Handbook of Events. Em *The Routledge Handbook of Events*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203803936.ch1>
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135–164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
- Parent, M. M., & Chappelet, J.-L. (2015). Routledge Handbook of Sports Event Management. Em *Routledge Handbook of Sports Event Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203798386>
- Perry, C. K., Damschroder, L. J., Hemler, J. R., Woodson, T. T., Ono, S. S., & Cohen, D. J. (2019). Specifying and comparing implementation strategies across seven large implementation interventions: A practical application of theory. *Implementation Science*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0876-4>
- PMI. (2021). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK* (Project Management Institute, Org.; 7º ed).
- Rakaczki, Z. (2023). Project Management Case Study on European University Basketball Championship 2017. *Oradea Journal of Business and Economics*, 82–92. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe167>
- Ribeiro, T., & Correia, A. (2022). *Gestão de Eventos de Desporto: um guia para a Gestão* (1º ed). Silabas e Desafios. <https://doi.org/doi.org/10.34623/pwxr-vj93>
- Ribeiro, T. M., Correia, A., Biscaia, R., & Figueiredo, C. (2018). Examining service quality and social impact perceptions of the 2016 Rio de Janeiro Olympic Games. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 160–177. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2017-0080>
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Figueiredo da Silva, C. A., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2011). O Evento Desportivo: Etapas, Fases e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2). <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=411&path%5B%5D=301>

- Schnitzer, M., Kronberger, K., Bazzanella, F., & Wenger, S. (2020). Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020970940>
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research Methods for Sport Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203856123>
- Stebbins, R. A. . (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE.
- Tavares De Souza, M., Dias Da Silva, M., & De Carvalho, R. (2010). *Revisão integrativa: o que é e como fazer* (Vol. 8, Número 1).
- Veal, A. J., & Darcy, S. (2014). *Research Methods in Sport Studies and Sport Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776668>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wijngaard, J., De Vries, J., & Nauta, A. (2006). Performers and performance: How to investigate the contribution of the operational network to operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(4), 394–411. <https://doi.org/10.1108/01443570610650558>
- Zani, G. H. P., & Rocco Jr, A. J. (2015). Eventos Esportivos: uma aproximação à área de Gerenciamento de Projetos. *Simpósio Internacioanl de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. <https://www.singep.org.br/4singep/resultado/364.pdf>

APÊNDICES

Apêndice A – Formulário aplicado junto às confederações olímpicas brasileiras

Importância e uso das ferramentas de Gestão de Projetos na Gestão de Eventos Esportivos

Importância e uso das ferramentas de Gestão de Projetos na Gestão de Eventos Esportivos

Perspectiva das Confederações Olímpicas Brasileiras

* Obrigatória

Caro(a) participante,

A presente pesquisa, de natureza científica, é desenvolvida pelo aluno de Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal, Matheus Sales Guedes, sob a orientação e a responsabilidade do Prof. Dr. Ivan Furegato Moraes, da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP).

O objetivo da pesquisa é identificar e analisar a importância e a utilização das ferramentas de gestão de projetos na organização de eventos esportivos nas confederações olímpicas brasileiras.

Assim, se você é responsável pela gestão de eventos em uma confederação olímpica, por favor, colabore respondendo este questionário, que é formado por quatro partes:

1. Caracterização do respondente;
2. Gestão dos eventos realizados pela confederação;
3. Importância das ferramentas de gestão de projetos na organização dos eventos esportivos;
4. Utilização das ferramentas de gestão de projetos na organização dos eventos esportivos da confederação.

Lembramos que não existem opções certas e erradas, apenas solicitamos que você forneça informações conforme a realidade da confederação e a sua própria percepção para que os resultados reflitam a realidade.

O tempo médio de resposta é de dez minutos e só podem participar pessoas maiores de 18 anos.

Sua participação é voluntária e, ao responder as questões, você aceita fornecer dados que serão confidenciais e servirão apenas para fins acadêmicos, sem o uso comercial dos mesmos e sem a citação do nome ou a identificação individual dos respondentes, garantindo o total sigilo das respostas.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Em caso de dúvidas, entre em contato: Matheus Sales - omatheussales@gmail.com Prof. Dr. Ivan Furegato - ifuregato@usp.br

1. Termo de participação *

☐ Eu declaro que li as instruções e estou de acordo.

Caracterização do Participante

2. Gênero *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não-binário
- ☐ Prefiro não responder

3. Qual a sua idade? (digite apenas números) *

4. Qual a sua Formação Acadêmica? *

5. Você fez algum Curso de pós-graduação (Especialização/MBA/Mestrado/Doutorado)? Qual(is)? *

6. Você trabalha há quanto tempo com gestão de eventos esportivos? *

7. Você trabalha há quanto tempo na área responsável pela gestão dos eventos organizados pela Confederação? *

8. Qual o seu cargo atual? *

Caracterização da Confederação

9. Em qual Confederação você trabalha? *

10. Qual departamento da Confederação você trabalha? *

11. Quantas pessoas deste departamento trabalham na gestão dos eventos esportivos organizados pela Confederação? *

12. Quantos **eventos esportivos** a Confederação organizou diretamente no ano de 2024? *

13. Qual a formação predominante dos profissionais envolvidos na gestão dos eventos esportivos organizados pela Confederação? *

- ☐ Educação Física
- ☐ Marketing e Comunicação
- ☐ Administração
- ☐ Turismo
- ☐ Eventos
- ☐ Outros

Importância das práticas de Gestão de Projetos na organização de eventos esportivos

14. Como você avalia a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos descritas abaixo, utilizadas para o **Planejamento do Projeto (Project Planning)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Plano orçamentário (<i>Budget plan</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plano de objetivos (<i>Objectives plan</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estrutura analítica do projeto (EAP) (<i>Work breakdown structure - WBS</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Especificação dos pacotes de trabalho (<i>Work package specification</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plano de recursos (<i>Resource plan</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plano de marcos (<i>Milestone plan</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gráfico de barras (ex.: Diagrama de Gantt) (<i>Bar chart</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Analise de outros projetos (para **benchmarking** e **sinergias**) (*Other projects*)
15. Como você avalia a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos descritas abaixo, utilizadas para a **Organização do Projeto (Project Organization)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Nome do evento (<i>Event name</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logotipo do evento (<i>Event logo</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organograma do projeto (<i>Organization chart</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Descrição dos papéis e responsabilidades (<i>Role description</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Matriz de responsabilidades (<i>Responsibility matrix</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Contrato de organização do evento (<i>Hosting contract</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Atribuição de subprojetos (<i>Subproject assignment</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Políticas e procedimentos (<i>Policies and procedures</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Lista de tarefas para coordenação do evento (<i>To-do list for event coordination</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Lista de tarefas para controle (<i>To-do list for controlling</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Aprovação dos pacotes de trabalho pelo gestor do comitê organizador (<i>Approval of work packages by head of organizing committee</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Atas de reuniões (<i>Meeting minutes</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Reuniões de equipe (<i>Team meeting</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Reuniões de atualização / reuniões periódicas (<i>Journal Fixes</i>) (<i>Update meetings/journal fixes</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Reunião de abertura do projeto (<i>Kick-off meeting</i>) (<i>Kick-off meeting</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Workshop do projeto (<i>Project workshop</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Importância e uso das ferramentas de Gestão de Projetos na Gestão de Eventos Esportivos

17. **Apresentações para transferência de conhecimento** (Presentation for knowledge transfer) Apresentações para transferência de conhecimento

Qual a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos listadas abaixo, utilizadas para a **Gestão de Riscos e Crises (Project Risk & Crisis)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Análise de riscos (Risk analysis)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Planejamento de medidas de contingência (para crises e emergências) (Planning of crisis measures)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de cenários e planejamento alternativo (Scenario analysis/alternative planning)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. **Relatórios de progresso (Progress reports)** Relatórios de progresso

Qual a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos listadas abaixo, utilizadas para o **Controle do Projeto (Project Controlling)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Relatórios de progresso (Progress reports)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Controle do progresso (Progress control)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de tendências (Trend analysis)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de tendência de marcos (Milestone trend analysis)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scorecard do projeto (Indicadores de desempenho) (Project score card)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Como você avalia a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos descritas abaixo, utilizadas para a **Documentação e Relatórios do Projeto (Project Documentation & Reporting)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Relatório de encerramento (<i>Close-down report</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relatórios especiais (ex.: estudos científicos) (<i>Special reports (e.g., scientific studies)</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ajuste contínuo da documentação de gestão do projeto (<i>Continuous adjustment of project management documentation</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Publicações e materiais informativos (newsletters, sites e periódicos) (<i>Newsletter, homepage and journal articles</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Como você avalia a importância da utilização das ferramentas, metodologias e práticas de Gestão de Projetos descritas abaixo, utilizadas para a **Avaliação e Encerramento do Projeto (Project Evaluation & Close-Down)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Avaliação do sucesso do projeto (<i>Evaluation of project success</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avaliação dos membros do comitê organizador (<i>Assessment of members of organizing committee</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise das fases pré e pós-evento (<i>Pre- and post-project phase analysis</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Workshop de compartilhamento de experiências (<i>Exchange of experience workshop</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Evento de encerramento para equipe e voluntários (<i>Closing event for employees/volunteers</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Como você avalia a importância da utilização da ferramenta de gestão de projetos descrita abaixo para o **Suporte Tecnológico (IT Support)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Software de gestão de projetos (<i>Project management software</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. Como você avalia a importância da prática de gestão de projetos descrita abaixo, utilizada para a **Cultura do Projeto e Ações Simbólicas (Project Culture & Symbolic Actions)**, na gestão de eventos esportivos? *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Muito importante	Extremamente importante	Sem opinião formada
Eventos sociais específicos do projeto (<i>Specific social events</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Utilização das ferramentas e realização de práticas de Gestão de Projetos

23. A Confederação utiliza ferramentas, metodologias ou práticas de Gestão de Projetos na gestão de eventos esportivos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

24. Se sim, quais ferramentas, metodologias ou práticas são utilizadas para a gestão dos eventos esportivos? *

- ☐ Plano orçamentário (Budget plan)
- ☐ Plano de objetivos (Objectives plan)
- ☐ Estrutura analítica do projeto (EAP) (Work breakdown structure - WBS)
- ☐ Especificação dos pacotes de trabalho (Work package specification)
- ☐ Plano de recursos (Resource plan)
- ☐ Plano de marcos (Milestone plan)
- ☐ Gráfico de barras (ex.: Diagrama de Gantt) (Bar chart)
- ☐ Análise de outros projetos (benchmarking e sinergias) (Other projects analyses)
- ☐ Análise do ambiente e stakeholders do projeto (Environment analysis)
- ☐ Nome do evento (Event name)
- ☐ Logotipo do evento (Event logo)
- ☐ Organograma do projeto (Organization chart)
- ☐ Descrição dos papéis e responsabilidades (Role description)
- ☐ Matriz de responsabilidades (Responsibility matrix)
- ☐ Contrato de organização do evento (Hosting Contract) (Hosting contract)
- ☐ Atribuição de subprojetos (Subproject assignment)
- ☐ Plano de comunicação (interna e externa) (Communication plan)
- ☐ Políticas e procedimentos (Policies and procedures)
- ☐ Lista de tarefas para coordenação do evento (To-do list for event coordination)
- ☐ Lista de tarefas para controle (To-do list for controlling)

Importância e uso das ferramentas de Gestão de Projetos na Gestão de Eventos Esportivos

- ☐ Aprovação dos pacotes de trabalho pelo gestor do comitê organizador (Approval of work packages by head of organizing committee)
- ☐ Atas de reuniões (Meeting minutes)
- ☐ Reuniões de equipe (Team meeting)
- ☐ Reuniões de atualização / reuniões periódicas (Update meetings/your fixes)
- ☐ Reunião de abertura do projeto (Kick-off meeting) (Kick-off meeting)
- ☐ Workshop do projeto (Project workshop)
- ☐ Apresentações para transferência de conhecimento (Presentations for know-how transfer)
- ☐ Análise de riscos (Risk analysis)
- ☐ Planejamento de medidas de contingência (para crises e emergências) (Planning of crisis measures)
- ☐ Análise de cenários e planejamento alternativo (Scenario analysis/alternative planning)
- ☐ Relatórios de progresso (Progress reports)
- ☐ Controle do progresso (Progress control)
- ☐ Análise de tendências (Trend analysis)
- ☐ Análise de tendência de marcos (Milestone trend analysis)
- ☐ Scorecard do projeto (Indicadores de desempenho) (Project score card)
- ☐ Relatório de encerramento (Close-down report)
- ☐ Relatórios especiais (ex.: estudos científicos) (Special reports (e.g., scientific studies))
- ☐ Ajuste contínuo da documentação de gestão do projeto (Continuous adjustment of project management documentation)
- ☐ Publicações e materiais informativos (newsletters, sites e periódicos) (Newsletter, homepage and journal articles)
- ☐ Avaliação do sucesso do projeto (Evaluation of project success)
- ☐ Avaliação dos membros do comitê organizador (Assessment of members of organizing committee)
- ☐ Análise das fases pré e pós-evento (Pre- and post-project phase analysis)
- ☐ Workshop de compartilhamento de experiências (Exchange of experience workshop)
- ☐ Evento de encerramento para equipe e voluntários (Closing event for employees/volunteers)
- ☐ Encerramento do centro de custos / auditoria final (Closing of cost center/approval of controllers)
- ☐ Certificado de aceitação e conclusão do projeto (Acceptance certificate)

Agradecimento pela Participação!

Muito obrigado por participar do questionário da minha pesquisa de mestrado! Sua contribuição é extremamente valiosa para o desenvolvimento deste estudo e para o avanço do conhecimento na área.

25. Caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa após sua conclusão, sinta-se à vontade para deixar seu e-mail no campo abaixo.