

Identificação dos interesses e dos problemas organizacionais em eventos desportivos: Estudo do Estoril Open 2012

Ribeiro, T, Biscaia, R & Correia, A

Author post-print (accepted) deposited by Coventry University's Repository

Original citation & hyperlink:

Ribeiro, T, Biscaia, R & Correia, A 2012, 'Identificação dos interesses e dos problemas organizacionais em eventos desportivos: Estudo do Estoril Open 2012' *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, vol 2, pp. 87-100

Published under a CC BY 3.0 license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>

Copyright © and Moral Rights are retained by the author(s) and/ or other copyright owners. A copy can be downloaded for personal non-commercial research or study, without prior permission or charge. This item cannot be reproduced or quoted extensively from without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). The content must not be changed in any way or sold commercially in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

This document is the author's post-print version, incorporating any revisions agreed during the peer-review process. Some differences between the published version and this version may remain and you are advised to consult the published version if you wish to cite from it.

**IDENTIFICAÇÃO DOS INTERESSES E DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM EVENTOS
DESPORTIVOS:
ESTUDO DO ESTORIL OPEN 2012**

Tiago Ribeiro

Mestrando em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa
tiagoribeiro_fcdef@hotmail.com

Abel Correia

Professor Associado
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa
acorreia@fmh.utl.pt

Rui Biscaia

Doutorando em Sociologia e Gestão do Desporto
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa
rbiscaia@fmh.utl.pt

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar os interesses e os problemas organizacionais que ocorrem num evento desportivo de grandes dimensões segundo a perspetiva dos seus parceiros. De acordo com a teoria dos parceiros e a literatura sobre gestão de problemas, analisou-se a vigésima segunda edição do Estoril Open. Como instrumentos da recolha de dados utilizou-se a análise documental e a entrevista. Todas as entrevistas decorreram na fase de encerramento do evento e sustentou-se a sua interpretação através de uma ferramenta de análise qualitativa de dados (Max QDA 2007) que permitiu identificar as seguintes categorias de problemas: políticos, visibilidade, financeiros, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturais, mediáticos, interdependência, participação e o legado. As categorias de problemas derivaram da experiência, da envolvimento e de um conjunto de interesses evidenciados pelos diversos parceiros do evento. Os resultados obtidos permitem concluir que as categorias de problemas mais importantes na organização de eventos desportivos são: as de ordem financeira, organizacional, infraestrutural e de visibilidade. E os interesses materiais, informativos e simbólicos foram os mais evidenciados pelos diferentes grupos de parceiros. Deste modo, os diferentes tipos de problemas que ocorrem num grande evento desportivo, a forma como eles são comunicados e os interesses manifestados por cada parceiro são contributos fundamentais para a organização de eventos desportivos de sucesso. De acordo com o estudo recomenda-se que os gestores compreendam os interesses dos seus parceiros de forma a geri-los estrategicamente.

Palavras-Chave: Evento desportivo. Parceiros. Categorias de problemas. Teoria dos parceiros. Gestão de problemas. Interesses.

*Identificación de Intereses e Problemas Organizativos en Eventos Deportivos:
Estudio Estoril Open 2012*

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar los intereses y los problemas organizativos que se producen en un gran evento deportivo de acuerdo con la perspectiva de sus partes interesadas. De acuerdo con la teoría de las partes interesadas y la literatura sobre gestión de problemas, se analizó la vigésima segunda edición del Estoril Open. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó para el análisis de documentos y entrevistas. Todas las entrevistas tuvieron lugar durante los post-juegos y levantó su interpretación a través de una herramienta de análisis de datos cualitativos (QDA Max 2007) que identifica las categorías de problemas siguiente: políticos, visibilidad, relaciones, financiera, organizativa, operativa, deporte, infraestructura, medios de comunicación, interdependencia, participación, y el legado. Las categorías de los problemas derivados de la experiencia de los alrededores y un conjunto de interés evidenciado por las distintas partes interesadas para el evento. Los resultados indican que las categorías de los problemas más importantes en la organización de eventos deportivos son: el financiero, de infraestructura organizacional, y la visibilidad. Y los intereses materiales, informativos y simbólicos fueron los más demuestran los diferentes grupos de partes interesadas. Así, los diferentes tipos de problemas que se presentan en un evento deportivo importante, cómo se comunica, y los intereses expresados por cada grupo de interés son ahora fundamentales contribuciones a la organización del deporte éxito eventos. De acuerdo con el estudio recomienda que los gerentes a comprender los intereses de sus partes interesadas con el fin de gestionar de manera estratégica.

Palabras Clave: Evento deportivo. La teoría de las partes interesadas. Las categorías de problemas. Gestión de problemas. Intereses.

*Identification of Interests and Issues Organizational in Sport Events:
Study Estoril Open 2012*

Abstract

This study aims to analyze the interests and issues organizational that occur in a major sport event according to prospective their stakeholders. According to the stakeholders theory and literature about issue management, analyzed the twenty-second edition of the Estoril Open. As instruments of data collection was used to analysis document and interviews. All interviews took place during the post-games and held up his interpretation through a tool of qualitative data analysis (QDA Max 2007) which identified the following issues categories: political, visibility, financial, organizational, relationship, operational, sport, infrastructure, media, interdependence, participation and legacy. The issues categories derived from the experience of the surroundings and a set of interest evidenced by various stakeholders of the event. The results indicate that the issues categories of most important in the organization of sport events are: the financial, organizational, infrastructural and visibility. And the material, informative and symbolic interests were the most evidenced by the different groups of stakeholders. Thus, the different types of problems that occur in a major sport event, how they are communicated, and the interests expressed by each stakeholder are now fundamental contributions to the organization of sport events success. According to the study recommends that managers understand the interests of its stakeholders in order to manage them strategically.

Key words: Sports event. Stakeholders. Issues categories. Stakeholders theory. Issues management. Interests.

Introdução

Na organização de eventos interagem diferentes entidades, isto é, uma rede de parceiros cujo estabelecimento de relações e a sua manutenção são fundamentais para que a organização possa obter os recursos necessários para acolher o evento de forma eficaz. Estes parceiros ou *stakeholders* são organizações, grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas ações da organização (Freeman, 1984). Os parceiros de uma comissão organizadora ao aceitarem as suas ações, podem afetar positiva ou negativamente as suas atividades presentes e futuras e, portanto, inferir o impacto no sucesso do evento (Friedman & Miles, 2002; Frooman, 1999; Rowley & Moldoveanu, 2003).

A teoria dos parceiros providencia suporte teórico para esta abordagem (Freeman, 1984) e tem como objetivo permitir que os gestores entendam os seus parceiros de forma a geri-los estrategicamente. Esta teoria pode concentrar-se em três partes diferentes na relação organização-parceiros: a organização foca-se em si, o foco nos parceiros e a relação entre a organização e os seus parceiros (Parent, 2008).

Segundo Jones & Wicks (1999), os quatro grandes princípios da teoria dos parceiros, baseiam-se nas seguintes premissas: (a) a organização possui relações com vários grupos de parceiros; (b) a teoria dos parceiros preocupa-se com a natureza da relação entre a organização e dos seus parceiros; (c) os interesses de todos os parceiros têm valor intrínseco, e nenhum conjunto de interesses é assumido para dominar o outro, e (d) a teoria centra-se na gestão da tomada de decisões.

A teoria dos parceiros é geral e abrangente, não se encontra vazia, e vai muito para além da observação descritiva de que as organizações têm os parceiros. Para alcançar múltiplos propósitos, a organização e seus parceiros juntam-se em relações contratuais beneficiando de interesses mútuos (Freeman & Evan, 1990; Wartick, 1994). Estes interesses são particulares e intrínsecos de cada grupo de parceiros, como argumentam os analistas: todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos participando numa organização fazem-no para obter benefícios e não há preferência de um conjunto de interesses ou benefícios em detrimento de outro (Donaldson & Preston, 1995).

A gestão de problemas é uma teoria que representa uma base ideológica importante para compreender o desempenho social da organização (Wood, 1991). Wartick e Heugens (2003), propõem que a gestão de problemas deve procurar a fertilização cruzada com a teoria dos parceiros para ajudar a preservá-la e apresentá-la como uma importante tarefa de gestão.

A gestão de problemas também é vista como uma aplicação pró-ativa do planeamento estratégico nos negócios, fornecendo sobretudo aos gestores, um conhecimento sobre o processo de criação do problema e transmitindo orientações da forma como as organizações podem responder com eficácia aos problemas no futuro. Segundo Bigelow, Fahey & Mahon (1993), um problema é um processo que tem um efeito sobre o desempenho da organização e um impacto na capacidade da organização para atingir os seus objetivos.

De acordo com a literatura relevante sobre a teoria dos parceiros e a gestão de problemas, considerou-se a opinião dos parceiros, a análise dos seus interesses e a identificação dos problemas organizacionais, aspetos importantes que justificam a nossa abordagem.

Conforme sugerido por Parent (2008) existem treze categorias de problemas, que são enfrentadas pela comissão organizadora e pelos seus parceiros num evento desportivo. Estas categorias incluem os problemas políticos, a visibilidade, os financeiros, os organizacionais, os relacionamentos, os operacionais, os desportivos, as infraestruturas, os recursos humanos, os mediáticos, os interdependentes, os participativos e os relacionados com o legado. Estas

categorias são específicas de cada evento desportivo e variam conforme a sua evolução, isto é ao longo dos modos de planeamento, implementação e encerramento do evento.

A literatura baseada no quadro conceptual de Parent (2008) expressa uma enorme variedade de problemas no rosto das comissões organizadoras de eventos desportivos. Contudo nem todos são identificados, o que nos leva a considerar que podem existir centenas de problemas específicos, sem uma ordem aparente e cuja importância depende dos danos que pode trazer no evento ou para os seus parceiros.

Considerando os diferentes modos operacionais do evento desportivo e de acordo com a literatura, não se sabe o que pensam os parceiros acerca dos problemas existentes e como é que os problemas surgem ao longo do tempo, se permanecem ou têm resolução, bem como os interesses que manifestam os diferentes parceiros na decisão de cada problema.

Neste contexto, é espectável que a evolução dos problemas seja feita da maneira mais benéfica possível para ambas as partes, através da formulação de uma resposta para cada problema (Nigh & Cochran 1987).

Contudo é de esperar que haja pontos críticos e que cada parceiro tenha a sua própria visão acerca dos aspetos organizacionais que afetam os eventos desportivos.

Neste sentido, a presente investigação representa um estudo de caso referente a um grande evento desportivo realizado em Portugal e tem um duplo propósito. Primeiro, pretende-se recolher a opinião dos parceiros, procurando investigar os diversos tipos de problemas existentes no evento desportivo. Segundo, reconhecer os interesses manifestados por cada grupo de parceiros, de forma a compreender o que está na origem dos problemas identificados.

Deste modo, ao investigar os diferentes tipos de problemas existentes no centro organizacional, este estudo foca-se na opinião e na visão dos seus parceiros ao longo da realização do evento.

Espera-se com o conhecimento derivado deste estudo que os gestores de eventos possam lidar de forma mais eficaz com uma série de problemas que encontrem pela frente no decorrer do evento, e que contribua com informações úteis acerca dos parceiros e da sua importância no evento.

Método

O quadro conceptual proposto por Parent (2008) constitui a base de partida para explorar as diferentes categorias de problemas presentes no evento desportivo analisado. Deste modo utilizamos as treze categorias sugeridas pelo autor na elaboração do guião de entrevista abordando assim quatro dimensões: o sucesso do evento, as categorias de problemas, a evolução organizacional e o processo de gestão de problemas.

Para responder à questão principal da pesquisa realizaram-se entrevistas presenciais a sete parceiros ligados ao evento e sustentou-se a sua interpretação através de uma ferramenta de análise qualitativa de dados, o programa Max QDA 2007. O estudo incidiu na vigésima segunda edição do maior evento tenístico em Portugal – o Estoril Open 2012 – e nos seus parceiros.

Recolha de Dados

De forma a responder aos objetivos do estudo, os dados foram recolhidos tendo em conta duas etapas fundamentais: (i) a recolha de dados a partir de material de arquivo para melhor compreender a estrutura organizacional do evento e reconhecer os seus principais parceiros; (ii) a entrevista para se analisar os principais problemas dos parceiros e os seus interesses na ligação ao evento.

De acordo com o conhecimento obtido na literatura (Freeman, 1984; Parent, 2008) e na exploração do material de arquivo, identificaram-se os diferentes grupos de parceiros do evento desportivo e compôs-se o guião de entrevista semiestruturada.

Os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação, fornecendo-nos o seu consentimento antes da realização da entrevista. A Tabela 1 apresenta os diferentes grupos de parceiros entrevistados, a sua denominação e ainda o método pela qual a entrevista fora realizada.

Tabela 1 – Os entrevistados

Nível organizacional	Posição	Entrevistados	Método de entrevista
Parceiros	Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	Pessoal
	Patrocinadores	Água das Pedras Tempo-Team	Pessoal Pessoal
	Federação Desportiva Nacional	Federação Portuguesa de Ténis	Pessoal
	Equipa Desportiva	Praticantes	Pessoal
	Imprensa	RFM Correio da Manhã	Pessoal Pessoal

Deste modo, foram entrevistados sete parceiros do evento desportivo, pertencentes a cinco grupos distintos, entre eles: a Administração Pública Desportiva Central, os Patrocinadores, a Organização Desportivas, a Equipa Desportiva e a Imprensa. As entrevistas foram realizadas apenas no momento final do evento – na fase de encerramento (pós-evento) – com o objetivo de melhor compreender os problemas existentes ao longo do processo de organização.

Diferentes documentos de arquivo analisados, com particular incidência na origem do evento e dos seus principais parceiros. A recolha foi feita a partir das fontes: meios de comunicação local, nacionais e internacionais, *websites* organizacionais (e.g., João Lagos, do Instituto do Turismo de Portugal, etc.); documentos organizacionais (e.g., plano de apresentação, o diário de jogos, o relatório do *international broadcast*, os relatórios anuais, e a análise de vários trabalhos científicos sobre os problemas organizacionais em grandes eventos desportivos).

As entrevistas realizadas aos sete parceiros foram cumpridas logo após o término do evento, para que os diversos parceiros tivessem a capacidade de identificar com maior exatidão os diferentes tipos de problemas organizacionais. Cada entrevista teve uma duração média entre 20 a 90 minutos, sendo assegurada a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados.

Análise de Dados

A unidade básica de análise concentrou-se na opinião e na visão dos parceiros relativamente aos problemas organizacionais existentes no evento desportivo, isto é, na sua capacidade de identificar de um determinado tipo de problema e a sua predominância ao longo do evento.

A análise dos dados baseou-se em dois componentes: codificação intra-entrevistado e inter-entrevistado, e ainda a comparação inter-entrevistado, apoiada pelo material de arquivo disponível (Yin, 2003). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo a sua análise realizada através do Max QDA 2007. Os dados foram analisados com o objetivo de identificar os diferentes tipos de problemas e os pontos de vista de cada parceiro com intervenção no evento.

O material de arquivo e as respostas dos entrevistados foram posteriormente comparadas para determinar quais as principais categorias de problemas existentes na organização do evento, e de acordo com essas respostas identificaram-se também os diferentes tipos de interesses pertencentes a cada grupo de parceiros. Para auxiliar a análise de dados, foram criadas tabelas com base nas diferentes categorias de problemas identificadas por cada parceiro e nos principais interesses, tal como proposto por Reichart (2003).

Em função dos dados obtidos, agrupam-se os diversos tipos de problemas em categorias de acordo com o quadro conceptual de Parent (2008). Os resultados foram discutidos com os diferentes parceiros e apresentados aos responsáveis organizacionais do evento, para assim aumentar a capacidade de reflexão, tirar novas conclusões e aumentar a validade e confiabilidade das informações obtidas (Creswell, 1998; Yin, 2003).

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos na investigação são fundamentados de acordo com as três finalidades alcançadas: a opinião de cada parceiro, o reconhecimento dos problemas vivenciados pelos parceiros ao longo do evento e a identificação dos seus interesses na relação com a organização.

Os problemas organizacionais identificados são baseados em duas tendências que surgiram durante a análise de dados: os problemas que mudam de acordo com a importância de cada parceiro no evento, e os problemas que mudam de acordo com a opinião e os interesses dos parceiros. Cada tendência é descrita ao longo da apresentação dos resultados de acordo com a opinião de cada parceiro do evento.

As Categorias de Problemas Reconhecidas pelos Parceiros

Uma das grandes dificuldades na organização de eventos é saber o que mais agrada a cada um dos parceiros e o que interfere nos seus níveis de satisfação.

As categorias de problemas encontrados no presente estudo foram: os problemas políticos, a visibilidade, os financeiros, os organizacionais, os relacionamentos, os operacionais, os desportivos, os infraestruturais, os mediáticos, os de independência, os participativos, e o legado.

Os entrevistados descreveram os problemas organizacionais que ocorreram ao longo do evento, sendo a sua origem baseada na relação com a comissão organizadora e com os outros parceiros, bem como nas suas expectativas iniciais e nos interesses que foram emergindo ao longo do evento. A Tabela 2 apresenta um resumo das categorias dos problemas identificadas por cada grupo de parceiros no evento estudado.

Tabela 2 – Categorias de problemas identificadas pelos parceiros do Estoril Open

Grupo de parceiros	Parceiros	Categorias de problemas
Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	Financeiros; Visibilidade; Relacionamento; Operacionais; Desportivos; Organizacionais; Mediáticos; Participação; Políticos; Legado.
Patrocinadores	Patrocinador Oficial A	Visibilidade; Organizacionais.
	Patrocinador Oficial B	Organizacionais; Infraestruturais; Operacionais.
Federação Desportiva Nacional	Federação Portuguesa de Ténis	Financeiros; Operacionais; Desportivos; Infraestruturais.
Equipa Desportiva	Jogador	Mediáticos; Organizacionais; Infraestruturais; Participação; Interdependência.
Imprensa	RFM	Financeiros; Visibilidade; Organizacionais; Operacionais.
	Correio da Manhã	Visibilidade; Operacionais; Financeiros.

A tabela 2 permite verificar que a preocupação mais comum a todos os grupos de parceiros está relacionada com as categorias de problemas – organizacionais e financeiros – uma vez que sem dinheiro e sem organização não se concebe nenhum evento desportivo. De acordo com a opinião dos entrevistados podemos observar diversos problemas. Por exemplo o entrevistado A, refere: *“Acho que no essencial, que há uma falta de coordenação entre o promotor do evento e o Complexo de Ténis”*. Noutro exemplo o entrevistado D declara que: *“Como em todo o Mundo, deve haver uma contribuição FI (financeira) que uma organização destas devia pagar a uma Federação”*. Ambas as afirmações revelam problemas no âmbito organizacional e financeiro, fruto das necessidades e dos interesses de cada parceiro.

Cada grupo de parceiros identificou categorias de problemas muito idênticas e/ou relacionadas. Contudo, existem diferentes tipos de problemas reconhecidos por uns e desconhecidos por outros, o que nos faz depreender que cada parceiro tem a sua visão singular e unilateral acerca do evento.

Para além destas categorias de problemas enunciadas, outras categorias mais específicas foram encontradas, como podemos observar na tabela acima apresentada. A seguir apresentam-se as categorias de problema específicas de cada grupo de parceiros.

Administração Pública Desportiva Central. As categorias de problemas dos parceiros governamentais portugueses estão relacionadas com o retorno dos seus investimentos em várias áreas, nomeadamente: a participação nos processos de decisão, a imagem e notoriedade da parceria (presença na *Sponsor Village*, representação do Centro Desportivo Nacional do Jamor, que tipo de visibilidade vai ser evidenciada, etc.), o legado a longo prazo, e os encargos financeiros que o evento acarreta para o Estado uma vez que a instalação do Complexo de Ténis se encontra fechada durante a subsistência do evento.

Deste modo, reconhece-se um conjunto de categorias de problemas identificadas por este parceiro público, designadamente o Centro Desportivo Nacional do Jamor do Instituto Português do Desporto e da Juventude, entre as quais se admitem os problemas financeiros, os de relacionamentos, os operacionais, os de ordem desportiva e organizacional, os mediáticos e os respeitantes ao legado.

Dentro de cada categoria de problemas existem vários indicadores a salientar, por exemplo, ao nível da categoria dos problemas operacionais apontamos o indicador – Locais e Instalações – uma vez que este parceiro exerce a sua área de supervisão e desenvolve o contacto diário com os problemas de ordem operacional. Observemos, uma citação manifestada por um representante do organismo público:

“Há sempre vários problemas a esse nível, ao nível de roturas, falta de eletricidade, organização de comida, há uma série de problemas que vão acontecendo diariamente, no decorrer do Open sobretudo, desde as roturas, às montagens, às complicações a nível de manutenção, bombeiros (em relação ao pó), empresas de desentupimento, etc. Estes problemas continuam porque a instalação é muito débil, há aqui problemas estruturais complicados...” (entrevistado A)

Embora reconhecendo também falhas da sua parte, este parceiro assinala como principais causas para os problemas mencionados as seguintes razões: falta de comunicação entre os diversos intervenientes, falta de relacionamento diário antes, durante e após o evento, e por último falta de liderança por parte das altas instâncias que conduziram o processo desde o início da sua atividade.

Este parceiro considera que não existe necessidade de construir um novo Estádio: *“A este nível e tendo como base, quer dizer a dimensão deste evento – Estoril Open, acho que não se justifica estar a criar um Estádio novo”* (entrevistado A), o que nos leva a considerar que podemos estar perante um problema político e ao mesmo tempo financeiro uma vez que além de não haver financiamento para a construção de novas instalações parece também que do ponto de vista da tutela não faz sentido promover à estruturação de uma nova obra.

Patrocinadores. As categorias de problemas evidenciadas pelos membros da comunidade anfitriã do evento estão relacionadas com questões de acessibilidade, a visibilidade e imagem das suas marcas. Este tipo de parceiros procura participar nas ações promocionais, divulgar os seus produtos e serviços, divertir-se, conhecer novas pessoas e empresas, estabelecer uma rede de contactos e atrair benefícios de diversos tipos quer para si e para sua comunidade. Num evento desta dimensão, os patrocinadores são os principais investidores e interessados em relacionar-se. Veja-se a afirmação de um dos parceiros:

“Penso que a receção dos convidados e dos clientes é o aspeto fundamental quer para o encadeamento e quer para o sucesso deste grande evento. Naturalmente são também as pessoas que fazem o evento...” (patrocinador oficial A da industria dos recursos humanos).

Identicamente, outro patrocinador que há muitos anos acompanha este evento e que hoje em dia exerce um posicionamento mais *premium* no Estoril Open, destaca a importância da independência como algo essencial na representação da marca junto do seu público e dos seus consumidores:

“Estando nós na ativação penso que existe algumas limitações pelas regras que nos colocam, porque nós temos um trabalho que gostamos de pintar a nossa marca onde podemos pintar moderadamente com gosto e as vezes somos limitados porque há regras, em quantidade de materiais a usar e temos de parar até onde nos deixam ir.” (patrocinador oficial B da industria das bebidas e dos refrigerantes)

Federação Desportiva Nacional. As categorias de problemas identificadas por estas organizações desportivas centram-se em questões financeiras, operacionais, desportivas e sobretudo infraestruturais. Este parceiro apresenta um olhar crítico sob a qualidade das instalações desportivas onde decorre a competição. Além disso, procura o seu retorno mediático e financeiro através da difusão e promoção dos seus serviços, transmitindo assim notoriedade à Federação Desportiva Nacional. De acordo com os responsáveis da Federação Portuguesa de Ténis (FPT), predomina o desejo em conseguir maiores facilidades para os seus federados e para as pessoas ligadas ao ténis federado, sobretudo no que diz respeito às entradas no evento e nos acessos à observação de jogos do Estoril Open. Segundo um dos membros da direção da Federação Portuguesa de Ténis:

“Os Federados têm descontos mas pensamos que talvez pudesse ir mais longe até para ter sobretudo durante a semana os campos e sobretudo o Campo Central muito mais cheios do que estão habitualmente.” (entrevistado D)

Os problemas que normalmente cercam os eventos desportivos a partir da perspetiva de uma federação desportiva repercutem-se na maneira como esta pode obter o apoio da organização para as matérias que lhes são importantes, seja alojamentos adicionais, seja mais creditações, ou até na obtenção de mais técnicos envolvidos e a atuar no evento.

Todavia, o maior número de problemas declarados por este parceiro, surgiu na categoria de problemas infraestruturais, sendo este um dos mais preocupantes para o parceiro. A Federação identifica um conjunto de problemas bastante significativo, fruto do conhecimento e da experiência que desenvolveu ao longo destes últimos 20 anos.

Equipa Desportiva. As categorias de problemas reconhecidas pelos participantes e pela equipa técnica das delegações desportivas estão relacionadas com questões de participação e interdependência do praticante, com os problemas organizacionais e infraestruturais associados ao espaço desportivo, e ainda com casos de falta de mediatização.

Os tenistas, enquanto jogadores e principais figuras do evento, desempenham um papel fundamental na implementação e no desenrolar do espetáculo desportivo, sendo eles os alvos centrais da atenção do público que se dirige ao evento desportivo.

Segundo a opinião de um tenista podemos constatar que existiram problemas ao nível das instalações e espaços desportivos do evento:

“Os courts, eu treino aqui no clube de ténis do Jamor que é onde é o evento, onde é o Estoril Open, e os courts até poucos dias do torneio estavam maus e durante o torneio também não tiveram muito bem, porque não havia uma equipa de manutenção, estavam mesmo uma porcaria...” (entrevistado E)

De acordo com as opiniões do jogador podemos confirmar alguma falta de atenção, de apoio e de coordenação em diversos sectores aos jogadores portugueses. Com o desenrolar do evento, estes tipos de problemas podem por em causa os relacionamentos entre alguns jogadores e a organização do evento.

Imprensa. Os principais obstáculos mencionados pelos membros da comunicação social estão relacionados com as categorias de problemas de visibilidade, de matéria organizacional e de foro financeiro. Um representante da imprensa que realizou a cobertura diária do evento, afirma que:

“Neste ano específico foi o orçamento... pronto mexemos um bocadinho na nossa casa no nosso estúdio, costuma ser um mega estúdio e passou a ser um estúdio. Se calhar antes é que tínhamos imensos brindes para oferecer, este ano não tivemos...” (entrevistado F)

Em suma, no decorrer da análise aos diversos parceiros identificou-se um vasto conjunto de categorias de problemas presentes na organização do evento. A tabela 3 apresenta essa síntese demonstrando as categorias de problemas que mais se manifestaram e as menos foram realçadas pelos diversos parceiros ao longo do evento.

Tabela 3 – Categorias dos problemas dos parceiros

Parceiros	Categorias de problemas												
	Fin.	HR.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Admin. Pública Desp. Central	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X
Patrocinadores				X		X				X			X
Federação Desportiva Nacional	X			X					X	X			
Equipa Desportiva					X	X		X		X	X		
Imprensa	X			X		X							X
Totalidade	3	0	1	4	1	4	1	2	2	3	2	1	3

De acordo com a Tabela 3, praticamente todas as categorias foram focadas pelos distintos parceiros entrevistados à exceção de uma, relativa à capacidade de liderança, motivação e trabalho de equipa – que é a categoria de problemas denominada de recursos humanos. Quanto a esta categoria de problemas nem Parent (2008) nem o nosso estudo apresentou indicadores que evidenciem problemas ao nível da relação com os parceiros. Também a categoria de problemas políticos foi pouco mencionada pelos parceiros, embora esta esteja diretamente relacionada com as negociações governamentais face a projetos futuros.

As categorias de problemas que justificaram maior presença na opinião dos parceiros entrevistados foram a visibilidade, os problemas operacionais e sobretudo os financeiros. A categoria de problemas menos evidenciada pelos parceiros, com exceção à categoria dos recursos humanos, foi – a interdependência – relacionada com a coordenação individual e com a capacidade de difusão da informação por parte dos membros da organização do evento.

Interesses dos Parceiros

Os parceiros são movidos pelos seus próprios interesses, procurando gerir a organização de modo a que lhes permita atingir os seus objetivos. Todos os entrevistados manifestaram interesses legítimos em aspetos processuais ou substantivos da atividade organizacional, e cada um dos seus interesses possui um valor intrínseco.

Quanto maior for o grau de interesse dos parceiros mais este pode afetar o ambiente organizacional. Por isso, os responsáveis organizacionais devem, nas suas políticas e decisões, ter em linha de conta os interesses dos seus parceiros, compreendendo o propósito que está por trás das suas ações, e compensando suficientemente as suas necessidades e desejos.

A Tabela 3 fornece as categorias de problemas para cada parceiro do evento, enquanto a Tabela 4 transmite os problemas destes parceiros traduzidos em interesses, conforme definido por Reichart (2003), isto é, em interesses materiais (ganho ou perda de benefícios tangíveis), políticos (distribuição do poder), filiativos (necessidades de pertença), informativos (conhecimento dos parceiros) e simbólicos (associados a uma imagem ou representação).

Tabela 4 – Interesses dos parceiros do Estoril Open 2012

Grupo de parceiros	Interesses					
	Parceiros	Materiais	Políticos	Filiativos	Informativos	Simbólicos
Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	X	X	X	X	X
Patrocinadores	Oficiais	X		X	X	X
Federação Desportiva Nacional	Federação Desportiva	X	X		X	X
Equipa Desportiva	Jogadores	X			X	X
Imprensa	Rádio, Jornais TV	X			X	X

Como pode ser observado na Tabela 4, os interesses materiais (organizacionais, operacionais), simbólicos (visibilidade, imagem) e de informação (mediáticos, organizacionais, participativos) são fundamentais para os diversos parceiros do evento, demonstrando a necessidade de um planeamento adequado, de uma notoriedade acentuada e de um acesso às informações antes, durante e após a produção do evento.

A presença dos interesses materiais está expressa por exemplo na necessidade de operacionalizar o evento junto dos responsáveis estatais, ou na carência de transportes gratuitos desde a localidade mais próxima para membros que trabalham como patrocinadores do evento. No caso dos interesses simbólicos, são exemplos a vontade do jogador em participar mais ativamente em ações mediáticas ou dos patrocinadores em observar os seus logótipos mais visíveis. Já os interesses informativos expressam-se por exemplo, na inexistência de cobertura por parte dos meios de comunicação social no início da apresentação do evento ou no caso dos representantes governamentais para fins de legado.

Da observação da Tabela 4 podemos concluir que apenas dois dos parceiros expressam interesses políticos. No caso concreto da Administração Pública Desportiva Central, uma vez que o evento decorre em instalações públicas, está portanto, dependente de negociações e ajustes

diretos com as instâncias governamentais. Já no caso da Federação Desportiva, o seu interesse político evidencia-se no desejo em adquirir uma contribuição financeira com a produção do evento, tal como acontece noutros países da Europa quando executam eventos desportivos da modalidade.

Comparando as Tabelas 3 e 4, podemos apreciar algumas constatações que importa salientar. Concretamente, os interesses parecem ser geralmente os mesmos dentro dos grupos de parceiros (Tabela 4), permitindo assim fazer uma análise global ao nível do grupo como um todo.

Este estudo vai ainda mais longe, sugerindo que, os interesses dos parceiros dependem da capacidade de influência, de investimento, de poder, de impacto, de proximidade e de dependência, que estes exercem junto da organização.

Conclusões

Este trabalho, fornece uma lista de categorias de problemas baseada na conceção de Parent (2008). Com base nessa lista identificaram-se diversos tipos de problemas existentes no evento desportivo, destacando-se sobretudo os de origem financeira, organizacional, operacional, infraestrutural, e de visibilidade. A especificidade de cada problema e as suas inter-relações dependem da experiência, da envolvimento e dos interesses que cada parceiro exerce no evento. Deste modo, considera-se a opinião de cada parceiro como o componente essencial deste estudo, quer na maneira como foram realçados os diferentes tipos de problemas quer na forma como eles se manifestaram nos seus interesses.

Atualmente, como bem sabemos, os parceiros são elementos indispensáveis na realização de qualquer evento desportivo. São eles que detêm o capital, são eles que arrastam celebridades, são eles que procuram investir nas demais iniciativas, e são eles que comunicam o evento Goodpastor (1991). Assim este trabalho contribui para a literatura com a visão dos diversos grupos de parceiros em matéria de gestão e organização de um evento desportivo, realçando os seus problemas e o que está por detrás deles, isto é os seus interesses.

Hoje em dia, há uma enorme variedade de problemas no rosto das comissões organizadoras de eventos desportivos. Embora o reconhecimento desses problemas contribua para a literatura na gestão de eventos, também a sua identificação pode afetar a organização (Freeman, 1984) Esta conclusão leva-nos a considerar que podem existir diversos de problemas específicos num evento desportivo. Este estudo propõe uma série de problemas que os gestores do evento podem encontrar pela frente em momentos distintos e por parte de diferentes grupos de parceiros.

A análise de cada problema específico baseou-se na descrição que cada parceiro fez acerca do problema. Quanto mais descritivos foram os parceiros, maior foi o impacto que se atribuiu sobre um determinado problema. Deste modo conseguimos compreender quais as causas e as consequências dos problemas enunciados e o período de tempo em que ocorreram.

Finalmente, estudando não só as categorias de problemas, mas também os interesses dos parceiros reconheceu-se como o nível de análise (do grupo vs subgrupo de parceiros) pode resultar em muito poucas diferenças na especificidade dentro de cada grupo, sendo estes resultados antagónicos aos do estudo de Parent (2008). Os interesses são a principal causa de muitos problemas. Quanto maior for o grau de interesse dos parceiros mais estes podem afetar o ambiente organizacional. Neste estudo, contatou-se que os interesses mais proeminentes foram: os materiais, os simbólicos e de informação, o que nos leva a concluir que a necessidade de ganhos tangíveis com o evento, uma notoriedade acentuada e um acesso rápido às informações são elementos valorizados pelos parceiros do evento desportivo.

Assim, este estudo propõe uma série de problemas que os gestores de eventos podem encontrar pela frente em momentos distintos e por parte de diferentes grupos de parceiros. Estes têm agora mais um instrumento para compreenderem os interesses dos seus parceiros de forma a poderem geri-los estrategicamente. Deste modo, o nosso estudo possibilita aos gestores uma forma para melhor lidarem com os problemas que ocorrem ao longo da evolução organizacional do evento desportivo.

Futuras pesquisas devem examinar o impacto económico, turístico, social e ambiental do evento desportivo numa determinada região utilizando como indicadores os interesses e os problemas organizacionais apresentados. Outras pesquisas devem procurar examinar mais concretamente cada uma das categorias de problema específicas e inter-relaciona-la com as demais acrescentando assim novos conhecimentos para a literatura na área da gestão de eventos desportivos.

Por fim, as diferenças entre este estudo e a literatura académica existente (e.g. Parent, 2008) podem indicar algumas das características únicas dos eventos de maior dimensão. Os diferentes tipos de problemas que ocorrem num grande evento desportivo, a forma como eles são comunicados, e os interesses que cada parceiro manifesta associados a determinadas categorias de problemas, são hoje contributos fundamentais para a literatura. Os gestores de eventos têm agora mais um instrumento literário para melhor lidar com os diversos tipos de parceiros ao longo da evolução organizacional de um grande evento.

Referências

- Bigelow, B., Fahey, L., & Mahon, J.F. (1993). A typology of issue evolution. *Business & Society*, 32, 18-29.
- Buchholz, R.A., & Rosenthal, S.B. (1997). Business and society: What's in a name?, *International Journal of Organizational Analysis*, 5, 180-201.
- Creswell, J.M. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative and Mixed Methods Approaches (2nd ed.)*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Friedman, A.L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1–21.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191–205.
- Goodpastor, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-71.
- Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206–221.
- Parent, M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135-164.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*, 6, 58–69.
- Rowley, T.J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28, 204–219.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Wartick, S.L., & Mahon, J.F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct. *Business & Society*, 33, 293–311.

- Wartick, S.L., & Heugens, P.P.M.A.R. (2003). Guest editorial: Future directions for issues management. *Corporate Reputation Review*, 6, 7–18.
- Wolfe, R.A. and Putler, D. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13, 64–80.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 619-718.

Endereço para correspondência:

Tiago Ribeiro

Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

Estrada da Costa, 1495-688 Cruz Quebrada - Portugal

Email: tiagoribeiro_fcdef@hotmail.com



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