

# COMPETENCIAS GERENCIAIS DA EQUIPE DO COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS PAN-AMERICANOS RIO 2007

**Carlos Alberto Farias Felix** • Doutorando em Ciências do Desporto pela UTAD. Mestre em Administração Profissional. Professor na Universidade Potiguar. E-mail: kbetoaff@gmail.com

**Antônio Seródio Fernandes** • Mestre em Gestão de Serviços. Professor na Universidade Católica Portuguesa. E-mail: antonioserodiofernandes@gmail.com

**Patrícia Whebber S. de Oliveira** • Doutorado em Educação. Professora do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Potiguar. E-mail: Patriciawhebber@gmail.com

**Envio em: Agosto de 2015**

**Aceite em: Julho de 2015**

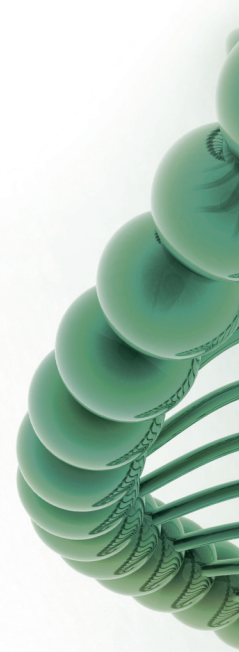
**Resumo:** A realização de um grande evento desportivo implica no desenvolvimento de competências gerenciais específicas para os gestores. Este trabalho teve como objetivo identificar competências gerenciais da Equipe do Comitê Organizador RIO 2007 (CORIO 2007) durante a realização dos Jogos Pan-americanos RIO 2007. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de natureza qualitativa, teve como técnicas de coleta de dados: entrevista, questionário e análise documental. Os resultados apontaram que as principais competências gerenciais destacadas pelos gestores foram: a capacidade de suportar pressão; a capacidade de negociação, a capacidade de gerenciar conflitos e problemas, comprometimento e liderança. Conclui-se que, os Jogos Pan-americanos foi um evento que proporcionou *know-how* na área de gestão, principalmente pelas experiências gerenciais vivenciadas pela equipe do CORIO 2007 e que para os gestores, participar dos Jogos implicou no gerenciamento de desafios e desenvolvimento de competências gerenciais necessárias ao êxito e visibilidade do evento.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade. Organização de esportes. Eventos esportivos.

## SKILLS TEAM MANAGEMENT COMMITTEE ORGANIZER OF PAN AMERICAN GAMES RIO 2007

**ABSTRACT:** The performance of a sports mega event involves the development of specific management skills for managers. This study aimed to identify managerial competencies of the Rio 2007 Organizing Committee Team (CORIO 2007) while conducting the Pan American Games Rio 2007. The research is characterized as a case study of a qualitative nature, had as techniques of data collection : interviews, questionnaires and document analysis. The results showed that the main managerial skills were highlighted by managers: the ability to withstand pressure; negotiation skills, the ability to manage conflicts and problems, commitment and leadership. We conclude that the Pan American Games was an event that provided expertise in the area of management, mainly by experienced managerial experience CORIO by the 2007 team and for managers, participate in the Games management challenges involved in developing and managerial skills necessary for successful and visibility of the event.

**Keywords:** Responsibility. Sports organization. Sports events.



# ■ 1. INTRODUÇÃO

O contexto geral de mudanças na sociedade tem exigido novas formas de gestão e novas competências gerenciais. O novo ambiente organizacional e os complexos desafios enfrentados pelos gestores implicaram no desenvolvimento de novas competências que são específicas e atendem a atributos necessários às funções gerenciais <sup>1</sup>.

Na realização de eventos desportivos, especialmente megaeventos, caracterizados pela capacidade de atrair um grande número de participantes de diversas nacionalidades e também por chamar a atenção dos meios de comunicação com uma ressonância global, além de seu caráter temporal e capacidade de impactar economicamente a comunidade local <sup>2</sup>, torna-se necessário ao gestor desportivo conhecer e gerenciar as etapas de elaboração e execução de projetos esportivos e utilizar os processos básicos da ciência administrativa <sup>3</sup>.

O Comitê Olímpico Brasileiro (COB) enfrentou desafios na área gerencial identificados através das exigências para realização, com qualidade, dos Jogos Pan-americanos RIO 2007. Este contexto gerencial emergente faz parte de uma nova realidade no cenário desportivo brasileiro. Estudos sobre o tema têm apontado a preocupação em construir um conhecimento científico, destacando-se os de <sup>4</sup>Daniel Kroeff de Araujo, sobre a construção de competências coletivas em equipes esportivas e sobre relações com entidades dirigentes do esporte, entretanto, ainda são raros se comparados com a realidade desportiva do cenário nacional<sup>2</sup>.

Em Portugal, apesar do Comitê Olímpico Português não ter participado de uma candidatura Olímpica <sup>5</sup>, trilhou-se um mapeamento de competências necessárias ao gestor desportivo em organizações permanentes no desporto profissional e amador neste país <sup>5</sup>.

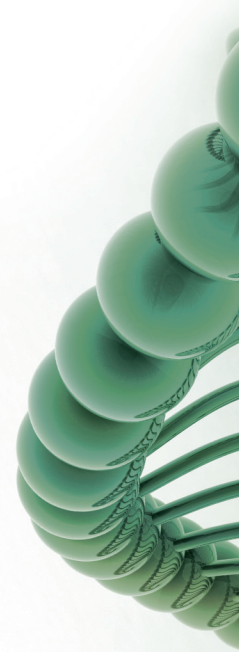
A carência de um mapeamento de competências no setor desportivo, mais precisamente de competências gerenciais, é um obstáculo para gestão eficaz do evento no âmbito desportivo, principalmente, quando se necessita selecionar, desenvolver e avaliar pessoas que gerenciam eventos desportivos de grande porte<sup>3</sup>. Assim este trabalho teve como objetivo identificar as competências gerenciais da equipe do Comitê Organizador RIO 2007 (CORIO 2007) durante a realização dos Jogos Pan-americanos RIO 2007.

# ■ 2. MÉTODO

## 2.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem caráter exploratório considerando a pouca produção científica de estudos sobre o assunto competências gerenciais em dirigentes desportivos no Brasil.

Essa pesquisa é de delineamento de levantamento documental com o intuito de facilitar a compreensão do contexto fenomenológico dos Jogos Pan-americanos, abordando sua evolução estrutural e organizacional. Utilizaram-se consultas em jornais, *sites* e documentos distribuídos em um curso de administração desportiva promovido pelo Comitê Solidariedade Olímpica durante o ano de 2008.



## 2.2. AMOSTRA

O local escolhido foi o COB, pois nesta organização, existe um número significativo de ações gerenciais na administração direta do desporto brasileiro. A população pesquisada no COB totaliza uma equipe de trinta gestores e a amostra constitui-se de dez gestores do CORIO 2007, caracterizada como não probabilística selecionada pelo critério de acessibilidade e pela conveniência do pesquisador. Cada gestor foi identificado como G1, G2,..., G10, com o intuito de apresentar as falas de cada gestor em nível individual.

## 2.3. INSTRUMENTOS

A contextualização dos Jogos Pan-americanos contém dados secundários de pesquisa documental em *sites* e em documentos distribuídos durante o curso de Administração Esportiva promovido pelo Comitê Solidariedade Olímpica com o apoio do COB.

Para iniciar o processo de coleta de dados, foi solicitada oficialmente a autorização para aplicar o processo investigativo da pesquisa através de documento enviado à sede do COB. Este protocolo possibilitou o acesso as informações indispensáveis para o desenvolvimento da pesquisa.

Com o intuito de desenvolver um instrumento de coleta de dados mais próximo à realidade na etapa exploratória do estudo e aprofundar as questões específicas relacionadas com o tema do trabalho, aplicou-se um questionário com questões abertas aos gestores do Comitê Organizador do PAN RIO 2007 e entrevista semi-estruturada, esse questionário foi elaborado pela equipe de pesquisadores deste estudo.

## 2.4. ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se no tratamento dos dados do questionário aberto o método de análise de conteúdo com aplicação manual de uma tabulação qualitativa e com o auxílio do *software Alceste*. A análise de conteúdo apresenta as seguintes vantagens: é sistemática e pública; faz uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente; pode lidar com grandes quantidades de dados; presta-se para dados históricos; e oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados <sup>6</sup>

A sequência do tratamento dos dados pelo Alceste se inicia com a identificação de premissas, estabelece um vocabulário de corpus de texto, define uma matriz e extrai uma representação geométrica onde as palavras são reunidas em grupos de associações <sup>7</sup>.

## 3. RESULTADOS

Os Jogos Pan-americanos ocorrem a cada quatro anos e incluem esportes que constam e que não constam no Programa Olímpico, sendo realizados sempre no ano anterior aos Jogos Olímpicos. Os jogos tiveram sua primeira edição em 1951 em Buenos Aires, capital da Argentina. No Brasil, os jogos foram realizados pela primeira vez em 1963, na cidade de São Paulo, na quarta edição do evento, e pela segunda vez, após 44 anos, o Brasil foi selecionado como país sede do evento, tendo a cidade do Rio de Janeiro apresentado

vantagens significativas que favoreceram a sua escolha, dentre elas: a possibilidade de realização dos jogos em um raio de extensão de 25 quilômetros<sup>8</sup>.

Conforme afirmou o gestor “G7” não foi encontrado registro documental no Brasil que facilitasse o planejamento e a execução do PAN RIO 2007. Desta forma, os gestores do CORIO tiveram que trilhar um novo caminho gerencial na administração desportiva brasileira para a realização dos jogos.

Os Jogos Pan-americanos, em menos de meio século, se tornaram um dos mais importantes eventos desportivos do calendário mundial, visto que, neste período dobrou o número de países, atletas e modalidades participantes. Para os autores <sup>9</sup>, o PAN RIO 2007 teve a participação de 42 países das três Américas participando 5.648 atletas, 2.000 oficiais de equipe, 1.689 oficiais técnicos, 28 esportes olímpicos e 6 esportes não-olímpicos.

Como se pode verificar, esta evolução dos Jogos exige maiores esforços por parte dos países sedes do evento e conseqüentemente, maior preparo gerencial dos dirigentes dos comitês organizadores do certame para superar barreiras e desafios presentes neste tipo empreendimento <sup>9</sup>.

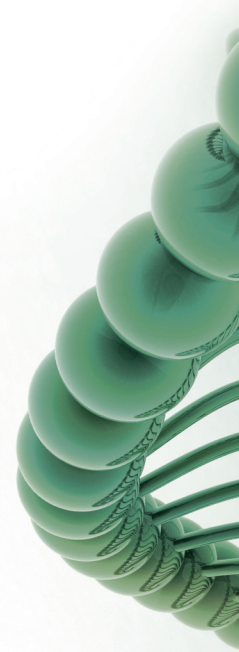
A necessidade dos gestores de integrar as competências técnicas e gerenciais específicas para suprir as necessidades de infraestrutura, para prestar serviços às operações diversas, e para abastecer a logística necessária à realização do evento foi significativamente sinalizada pela grande maioria dos gestores do PAN RIO 2007, conforme relatado pelo Gestor “G2” ...Por exemplo, a gente tinha arquitetos maravilhosos, mas às vezes arquiteto não sabe que, por exemplo, no ginásio a gente tem que ter quatro vestiários. Tem que ter os que estão jogando e o que vem o jogo após. Então, às vezes desenhavam com dois banheiros... “G2”

Outro gestor, apesar de concordar com a necessidade da existência de competências gerenciais específicas por área de atuação, afirma que não é preciso, necessariamente, integrar conhecimentos técnicos de determinada área para desempenhar competências gerenciais em outras. Ele afirma que:

Estas áreas, evidentemente, necessitam de competências gerenciais específicas. Por exemplo, o Prefeito da Vila Pan-americana não tem, necessariamente, que ter conhecimento técnico na área de organização de uma competição de natação; tem, entretanto, que ter coragem para tomar decisões oportunas e que implicam, eventualmente, em riscos. Da mesma forma, o Gerente Geral da área de instalações (construção das instalações) não necessita ter conhecimento sobre a área de credenciamento “G9”.

Apenas um gestor apresentou posicionamento contrário. Afirmou que somente na gestão da área esportiva eram necessárias competências gerenciais específicas. Entretanto, o mesmo afirma que, “em caso de necessidade, qualquer gestor poderia assumir qualquer instalação na Vila Pan-americana RIO 2007, pois os procedimentos necessários eram praticamente os mesmos, conseqüentemente, as competências gerenciais também” “G8”.

Integrar competências diversas e desenvolver o aprendizado de como fazê-las foi um desafio gerencial complexo, específico e enriquecedor para o desenvolvimento profissional dos gestores do CORIO 2007, corroborando com a existência de competências específicas as funções gerenciais que precisam ser investigadas para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão.



A experiência no relacionamento do CORIO 2007 com os três níveis governamentais representa bem as circunstâncias desafiadoras para a gestão de um megaevento desportivo desta natureza, visto que, o sucesso na prestação dos serviços durante os jogos dependia do apoio incondicional por parte dos Governos Federal, Estadual e Municipal.

Quatro gestores registraram a importância da negociação e da integração das ações gerenciais do Comitê Organizador com os três governos. “Outro desafio foi a integração com os três níveis de governo, pois sem eles, não conseguiríamos prestar os serviços que prestamos” “G1”. “Ineditismo do evento, planejamento inadequado, inexperiência no relacionamento com governos, falta de recursos humanos, financeiros e materiais no tempo ideal” “G3”.

O importante no gerenciamento de todas as ações originadas pela necessidade de suplantarmos os mais variados desafios para a realização deste megaevento foi a clareza com que os gestores identificaram as dificuldades enfrentadas.

Durante o evento, as competências gerenciais dos gestores do CORIO 2007 apresentaram variadas expressões no dia-a-dia do fazer gerencial de todos os profissionais no exercício dessa função. Identifica-se a presença de cinco competências gerenciais mais utilizadas pelos gestores do PAN RIO 2007: a capacidade de suportar pressão; a capacidade de negociação, a capacidade de gerenciar conflitos e problemas, comprometimento e liderança.

Os desafios do evento desencadearam situações que exigiram constantemente a capacidade de suportar pressão durante a execução de suas ações, conforme destacado: “Capacidade de trabalhar em equipe e sob pressão” “G2”;

Gerência da pressão – que também foi um desafio. Pois nesse caso, tínhamos de manter a equipe unida (apesar de muitos abandonarem a operação), e apesar das muitas crises passar confiança que estávamos indo muito bem e que o resultado iria ser compensado – como foi (hoje somos cidade aspirante à candidatura para olimpíada 2016) então é preciso contar com profissionais-chaves para tapar eventuais faltas “G6”;

“Enorme capacidade de trabalhar sob pressão” “G7”; “Conhecimento da operação. Trabalho sob pressão” “G8”.

A competência gerencial relacionada à capacidade de negociação foi identificada por quatro gestores “G1, G2, G3 e G10”, segundo informações dos mesmos: “Comunicação total entre todas as áreas, checar a todo momento as operações de serviços; Habilidade de negociação; Saber tomar decisões com rapidez e sensatez” “G1”; “Antecipação dos problemas e definidas soluções. Formação de uma boa equipe. Atitude firme em solução de crises; Capacidade de negociação” “G2”; “Poder de negociação, pró-atividade, dedicação integral, visão macro na gestão da área e visão micro para solução de problemas pontuais eventuais” “G3”; “Conhecimentos de informática; Iniciativa; Espírito de equipe; Capacidade de articulação com os diversos agentes/stakeholders” “G10”.

Foram identificadas outras competências gerenciais presentes no evento. Segundo a percepção de seus gestores, a capacidade de gerenciar conflitos e problemas; o comprometimento com o projeto Pan RIO 2007 e a capacidade de liderança. A primeira foi identificada pelos gestores “G1, G4, G7 e G2”, a segunda, pelos gestores “G1, G2, G3 e G9” e a terceira, pelos gestores “G2, G7 e G8”, respectivamente.

## ■ 4. DISCUSSÃO

As competências gerenciais mais citadas pelos gestores vão ao encontro das características e porte do evento, ratificando os grupos de competências gerenciais, interacionais, de apoio e de comunicação <sup>10</sup>.

As competências interacionais que mais se destacaram foram: a capacidade de negociação e de liderança; as competências de solução de problemas quanto à capacidade de gerenciar conflitos e problemas. Apesar das competências de comunicação não terem sido citadas como destaque, estas também foram identificadas durante a pesquisa, e sabe-se de sua importância como competência de apoio <sup>2</sup>.

Sob esta ótica, a integração de competências técnicas e específicas num contexto de utilização e otimização dos recursos disponíveis, compreende-se a importância das competências dos gestores como saber legitimado traduzido na capacidade dos dirigentes de integrarem recursos diversos e heterogêneos <sup>10</sup>.

Reforçando a plasticidade das competências em função das oportunidades e que somente a existência de saberes ou de capacidades não qualifica um indivíduo como profissional competente <sup>10</sup>.

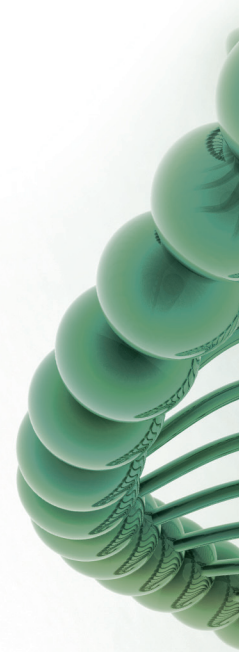
A identificação da competência de destaque comprometimento está fundamentada quando o mesmo corrobora com a importância das idéias de “tomar iniciativa” e de “assumir responsabilidade” para desenvolver a plasticidade das competências em um ambiente profissional em constante mudança e com isso enfatizar a necessidade de saber ir além do prescrito durante o saber agir e reagir, além de enfatizar a importância de saber envolver-se <sup>8</sup>.

Os obstáculos e desafios vivenciados pelos gestores dos Jogos Pan-americanos implicaram no desenvolvimento de novas competências gerenciais com base nas experiências vividas <sup>1, 9, 11</sup>. As estratégias adotadas para o desenvolvimento de competências gerenciais no CORIO 2007 associadas à importância de desenvolvimento de competências coletivas <sup>11</sup>, definem novas competências gerenciais e organizacionais importantes para a trajetória futura da organização <sup>1, 4, 11, 12</sup>.

As ações gerenciais representam o resultado de todo o processo de elaboração mental das mais variadas ideias, atitudes, valores e conhecimentos, os quais refletem diretamente na habilidade dos gestores do CORIO 2007 de saber ou não fazer as coisas.

Nota-se que as competências gerenciais mapeadas neste estudo, que são, capacidade de suportar pressão, capacidade de negociação, capacidade de gerenciar conflitos e problemas, duas estão presentes em todos os projetos que envolvam grandes esforços gerenciais: a liderança e o comprometimento.

Tratando-se de assunto pouco explorado pela administração desportiva, espera-se que este estudo tenha contribuído na prática para mapear competências gerenciais no meio esportivo e possa servir também, para estimular novos estudos em organizações transitórias ou permanentes na administração desportiva nacional.



## ■ 5. REFERÊNCIAS

1. Moura MCC, Bitencourt CC. A articulação entre estratégia eo desenvolvimento de competências gerenciais. RAE-eletrônica. 2006;5(1).
2. Behnken LM. Jogos pan-americanos de 2007: uma avaliação social. 2010.
3. Poit DR. Organização de eventos esportivos: Phorte; 2006.
4. Corrêa DKdA. A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol. 2004.
5. Mações VMdO. O director desportivo nas organizações do futebol em Portugal: caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. 2006.
6. Accioly Júnior H. Representações Sociais das Atividades Físicas para trabalhadores da indústria. Natal: EDUFRN; 2004.
7. Bauer MW. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2002;3:189-217.
8. Araújo Galvão VB, da Silva AB, da Silva WR. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. Educação e Pesquisa. 2012;38(1):131-47.
9. Roesch SMA, Becker GV, Mello MId. Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas; 2006. YIN, RK Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. 2005.
10. Le Boterf G, Reuillard PCR. Desenvolvendo a competência dos profissionais: Artmed; 2003.
11. Ruas R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências São Paulo: Atlas. 2001:242-69.
12. Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. O modelo da competência. 2003.