



Análise de Cargos de Eventos de Desporto

Job analysis of Sports Events

Análisis de Posición de Eventos Deportivos

Camila Dalprá Machado Ritter¹, Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino¹

Universidade de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana¹ - miladalpra@hotmail.com

Resumo

As pessoas são consideradas o patrimônio mais valioso de uma organização e é através da realização de tarefas diárias que elas contribuem e conduzem a organização ao alcance de seus objetivos e metas. Um dos elementos que compõe a gestão de pessoas é análise de cargos, sendo essa a base para todas as demais funções do gerenciamento de pessoas. O objetivo desse estudo foi analisar e descrever os cargos organizacionais presentes em eventos esportivos, identificando os cargos existentes, aplicando um processo de análise de cargos e criando um modelo do perfil profissional dos cargos. Este estudo se caracteriza pela sua natureza mista, onde foi aplicado um questionário a 42 organizadores de eventos obtendo-se dados quantitativos e escolhido dois eventos que fizeram parte de um estudo de caso, em que foi realizada uma entrevista na qual se obteve dados qualitativos sobre os cargos. Para a análise dos dados foi utilizado o programa de análise de conteúdo MAXQDA v.2020. Os resultados demonstram o perfil profissional de três cargos presentes em eventos esportivos: gestor de eventos, diretor de atividades esportivas e gestor comercial como também apontam para o acúmulo de funções que geram indefinições de cargos nos eventos esportivos.

Palavras-chave: Gestão; Evento; Esporte; Análise de Cargos; Recursos Humanos.

Abstract

People are considered the most valuable asset of an organization and it is through the performance of daily tasks that they contribute and lead the organization towards achieving its objectives and goals. One of the elements that make up people management is job analysis, which is the basis for all other people management functions. The objective of this study was to analyze and describe the organizational positions present at sporting events, identifying the existing positions, applying a process of job analysis and creating a model of the professional profile of the positions. This study is characterized by its mixed nature, in which a questionnaire was applied to 42 event organizers, obtaining quantitative data and choosing two events that were part of a case study, in which an interview was conducted in which qualitative data was obtained on the positions. For data analysis, the content analysis program MAXQDA v.2020 was used. The results demonstrate the professional profile of three positions present in sporting events: event manager, director of sporting activities and commercial manager, as well as pointing to the accumulation of functions that generate vague positions in sporting events.

Keywords: Management; Event; Sport; Job Analysis; Human Resources.

Resumén

Las personas son consideradas el activo más valioso de una organización y es a través del desempeño de las tareas diarias que contribuyen y conducen a la organización hacia el logro de sus objetivos y metas. Uno de los elementos que componen la gestión de personas es el análisis de puestos, que es la base de todas las demás funciones de gestión de personas. El objetivo de este estudio fue analizar y describir los puestos organizativos presentes en los eventos deportivos, identificando los puestos existentes, aplicando un proceso de análisis de puestos y creando un modelo del perfil profesional de los puestos. Este estudio se caracteriza por su carácter mixto, en el cual se aplicó un cuestionario a 42 organizadores de eventos, obteniendo datos cuantitativos y eligiendo dos eventos que formaron parte de un estudio de caso, en el cual se realizó una entrevista en la que se obtuvieron datos cualitativos sobre las posiciones. Para el análisis de datos se utilizó el programa de análisis de contenido MAXQDA v.2020. Los resultados evidencian el perfil profesional de tres puestos presentes en



los eventos deportivos: gerente de eventos, director de actividades deportivas y gerente comercial, además de señalar la acumulación de funciones que generan indefinición de puestos en los eventos deportivos.

Palabras Clave: Gestión; Evento; Deporte; Análisis de Puestos; Recursos Humanos.

Introdução

Acredita-se que a manifestação do ser humano através de eventos é uma necessidade histórica. O homem, desde os primórdios, já apresentava essa necessidade de relacionamento com as pessoas, o compartilhar emoções, o viver em grupos, o comemorar vitórias e homenagear feitos memoráveis (Poit, 2013). Atualmente os eventos esportivos ocupam um lugar de destaque na economia esportiva, seja pelo próprio impacto econômico que gera ou mesmo pelo número de adeptos que ele atrai, movimentando consequentemente o setor turístico de uma região (Getz, 2008).

Relativamente aos aspectos básicos de um evento, observa-se dentre vários, os recursos humanos necessários, onde aqui destaca-se o sentido de ter pessoas competentes e tecnicamente preparadas para o exercício da função que realizarão. E no que refere-se aos fatores que afetam negativamente a organização e o desenvolvimento de um evento, aparece dentre tantos itens, o emprego errado de auxiliares, ou seja, em um evento é essencial que o indivíduo esteja realmente fazendo aquilo para o qual ele está preparado (Poit, 2013) ou aquilo que o cargo exige que seja feito.

Portanto, podemos afirmar que para conseguir chegar a um grau de excelência em um evento esportivo, é necessário levar em consideração algumas questões que permeiam o universo dos eventos desta natureza, dentre elas, os recursos humanos que fazem parte de uma organização promotora de um evento. Segundo Dessler (2013), uma organização consiste em pessoas com funções formalmente designadas que trabalham juntas para atingir os objetivos da organização. Os conhecimentos, habilidades e experiências dessas pessoas são consideradas o ativo mais valioso de uma organização pois essas pessoas contribuem, de forma individual ou coletiva para a concretização dos objetivos da entidade (Armstrong, 2006).

Desta forma, podemos considerar que o evento esportivo é uma atividade que necessita de profissionais capacitados em todos os setores, desde o gerenciamento até a execução das tarefas. Essa necessidade dos recursos humanos para a realização de um evento nos faz refletir sobre como os indivíduos são colocados frente aos diversos cargos existentes, ou seja, quem são eles e de que forma são encontrados, recrutados, selecionados, treinados e avaliados. Neste sentido, este estudo buscou analisar e descrever os cargos organizacionais/administrativos que estão presentes em eventos esportivos, propondo um processo de análise de cargos que facilite a execução desta tarefa ao ser reaplicada em eventos esportivos sejam eles semelhantes ou distintos.

Revisão de Literatura

Eventos

Sabe-se que os eventos fazem parte da sociedade desde os primórdios da civilização e desde então vem marcando a vida das pessoas, seja na forma de eventos naturais ou organizados, nas esferas pública ou privada, relacionados com o lazer ou com o trabalho, com a vida pessoal ou coletiva (Vieira, 2015). São observados, todos os dias, a ocorrência de eventos com os mais variados objetivos e finalidades, formais ou informais, sejam eles de natureza empresarial, religiosa, esportiva, cultural, social, política, entre outros.

Os governantes das nações fazem uso dos eventos (apoiando ou promovendo) para as mais diversas finalidades, como por exemplo a criação de marketing de destino ou como parte de seus planos estratégicos de desenvolvimento; empresas utilizam dos eventos como elementos-chave nas suas estratégias de promoção e marketing; grupos e entidades sociais, movidos pelos seus interesses e paixões criam eventos sobre inúmeras temáticas e objetivos (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2006). Em suma, pode-se dizer que os eventos ocupam uma grande parcela da vida das pessoas e da sociedade.

Ao se analisar a etimologia da palavra evento, esta originou-se do latim *eventus* que significa um acontecimento. Para Poit (2013), um evento é um acontecimento planejado com antecedência e que apresenta objetivos bem definidos. De forma semelhante, Vieira (2015) conceitua evento como

Acontecimentos efêmeros promovidos por qualquer tipo de empresa, organismos ou instituições, organizados para comemorar uma data, para divertimento dos participantes ou por qualquer outra razão relacionada com a sua vida, a vida das empresas, a vida das cidades ou a vida de uma comunidade local, regional ou nacional. (Vieira 2015, p.18).

O processo de classificação dos eventos ocorre de acordo com diferentes perspectivas a depender da forma de analisar o evento. Eles podem ser classificados quanto a sua natureza, dimensão, categoria, número de participantes, público-alvo, duração do evento, periodicidade e frequência de realização (Getz, 2008; Shone e Parry, 2010; Matias, 2013, Poit, 2013; Vieira, 2015; Silvers, 2016). Embora existam diferentes classificações e tipos de eventos, percebe-se que todos apresentam características em comum, como: algo único, intangível, passageiro, duração limitada, sequência lógica de execução, objetivos definidos e planejamento (Poit, 2013; Vieira, 2015).

Nos eventos de natureza esportiva a principal temática envolvida refere-se a prática de esportes e a participação dos indivíduos pode ocorrer de forma ativa, onde estes mesmos realizarão a prática esportiva, ou passiva, onde os indivíduos serão espectadores de um evento. Sendo o esporte o produto principal dos eventos desta natureza, algumas características peculiares associadas ao esporte fazem com que os eventos esportivos se distingam, em certa medida, dos demais tipos de eventos.

Ressalta-se aqui, segundo Vieira (2015), algumas características peculiares a este tipo de evento: geram fortes emoções clubistas e patrióticas tanto nos jogadores quanto nos espectadores; eventos de natureza esportiva são transmitidos por canais televisivos especialistas e por vezes são acompanhados por milhões de pessoas em todo o mundo; e por conseguinte, os direitos televisivos constituem boa parte das receitas da economia do esporte; muitos destes eventos são fortemente patrocinados; e alguns destes eventos necessitam de uma infraestrutura dispendiosa, podendo levar anos para a sua construção.

O esporte tem a capacidade de gerar paixões irracionais e apegos emocionais (Taylor et al., 2008), fazendo por vezes que as pessoas acompanhem por exemplo, um clube esportivo mesmo que este não tenha resultados expressivos nas competições que participa ou ainda que pessoas coloquem a dispor das organizações, o seu tempo e mão de obra, de forma gratuita, a fim de fazer e ver o evento acontecer, como é o caso dos voluntários em grandes e pequenos eventos esportivos, ou ainda as paixões que surgem pelos atletas, tornando-os ídolos e exemplos a ser seguido. Ainda, são presenciadas no esporte as características de interação social, apelo estético, entretenimento e fidelidade por parte dos fãs (Smith & Stewart, 2010).

No âmbito dos eventos esportivos é necessário compreender duas diferentes terminologias: grandes eventos e pequenos eventos. Geralmente aos grandes eventos está associada a nomenclatura



de megaevento, que para Müller (2015) pode ser entendido como um evento que tem elevado custo, de abrangência internacional, com expressivo tamanho e que tem a capacidade de transmitir mensagens promocionais para bilhões de pessoas através dos meios de comunicação. Ainda, é um evento de curta duração que resulta em consequências de longa duração para as cidades anfitriãs, e está associado a criação de infraestrutura e comodidades específicas para o evento, sendo assim, planejado com muita antecedência (Matias, 2013). Em contrapartida, os pequenos eventos são comunitários, atingem um público alvo específico (local ou regional), e ainda podem atrair a mídia local (Lima, Maia, Lobosco, & Moraes, 2016).

Ainda, podem ser observados, de acordo com Sarmiento, Pinto, Silva e Pedroso (2011), quatro níveis de eventos esportivos. Os megaeventos que são eventos internacionais e com duração de mais de oito dias; os grandes eventos que também são internacionais e tem participação de inúmeros atletas e espectadores; os pequenos eventos, de abrangência nacional ou por vezes internacional, mas que tem duração limitada e pequena participação de atletas e espectadores; e ainda os micro eventos que são aqueles de menor relevância competitiva.

Os eventos, de acordo com a sua complexidade e seus objetivos geram impactos tanto positivos quanto negativos para diversas esferas na sociedade, especificamente para a localidade onde ele é executado. Esses impactos podem estar associados as esferas – econômica: oportunidade de negócios e especulação imobiliária – social: sentimento de orgulho e perda da comodidade – política: investimentos na região e gastos públicos exagerados – turística: promoção do destino e resistência comunitária para o turismo – física: melhorias na infraestrutura e danos ambientais (Bowdin et al., 2006; Matheson, 2006; Taks et al., 2015; Lima et al., 2016).

Encontra-se associado aos resultados dos eventos, principalmente ao se falar de eventos esportivos, a terminologia legado (Taks et al., 2015), que pode ser definida como todas as estruturas, tanto negativas quanto positivas, sejam elas planejadas ou não, tangíveis ou intangíveis, que são criadas, independentemente do tempo de produção e do espaço, para um evento esportivo e que permanecem após o término do mesmo (Preuss, 2007).

Estes impactos podem ser observados em todos os tipos de eventos, entretanto a magnitude do impacto será diferente em cada uma das esferas consoante o tamanho e as características de cada evento. Portanto, é necessário, na fase de planejamento, uma compreensão detalhada do evento a ser realizado e da localidade onde este será inserido, a fim de controlar os diferentes tipos e intensidades de impactos que cada categoria de evento pode proporcionar minimizando riscos e criando resultados positivos.

Gestão de Eventos

A gestão de eventos é o processo pelo qual um evento é planejado, organizado e produzido, destacando alguns elementos como a definição, aquisição, alocação, direção, controle, análise de tempo, finanças, recursos humanos, produtos, serviços, avaliação e outros recursos que serão utilizados para atingir os objetivos propostos (Silvers, 2016). Em síntese, podemos afirmar que a gestão de eventos engloba todos os procedimentos relacionados com o evento, desde o nascimento da ideia até a avaliação dos resultados obtidos com a execução do próprio evento.

Para auxiliar no processo de gestão de eventos, alguns pesquisadores e entidades desenvolveram modelos de gestão que podem ser utilizados na gestão de eventos, seja eles esportivos ou não. Entretanto, vale ressaltar, como elencado por Shone e Parry (2010) a existência de relações e semelhanças entre o processo de gerenciamento de um projeto e o processo de gerenciamento de um evento, tornando a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos nos eventos um caminho para

garantir o sucesso do evento. Em síntese, o evento pode ter a conotação de projeto e ser realizado como tal. A seguir estão descritos e caracterizados alguns destes modelos tanto de gestão de projetos como de gestão de eventos.

Primeiramente no âmbito da gestão de projetos nos deparamos com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK – proposto pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) desde o ano de 1996 e atualmente se encontra na sexta edição lançada em 2017. O conhecimento e as práticas descritas no guia são aplicáveis a maioria dos projetos e existe um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem proporcionar maiores possibilidades de se obter sucesso com os resultados esperados de um determinado projeto (PMI, 2017). O PMBOK é composto por um conjunto de componentes que se inter-relacionam durante o gerenciamento do projeto. Estes componentes estão divididos entre áreas de conhecimento (integração; escopo; cronograma; custos; qualidade; recursos humanos; comunicação; riscos; aquisições; partes interessadas) e grupos de processos de gerenciamentos (iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento). Destaca-se neste guia a área de conhecimento denominada de gerenciamento de recursos humanos que inclui todos os processos que envolvem as pessoas necessárias para a execução bem sucedida do projeto, entretanto, não há informações sobre os cargos a serem ocupados pelas pessoas em diferentes tipos de eventos ou projetos.

No âmbito dos eventos, Silvers (2016) apresenta o modelo de gerenciamento específico para os eventos de forma geral, entretanto este pode ser aplicado aos eventos esportivos: O Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Eventos – EMBOK. Este modelo é composto por uma variedade de elementos que contribuem para o gerenciamento de um evento. Estes elementos estão distribuídos em quatro facetas: Fases (iniciação; planejamento; implementação; evento; encerramento) – Processos (avaliação; seleção; acompanhamento; comunicação; documentação) – Valores (criatividade; pensamento estratégico; melhoria contínua; ética; integração) – Domínios de Conhecimento (administração; design; marketing; operações; riscos). Dos domínios destacados pelo EMBOK, encontram-se o domínio administrativo, onde são abordadas as questões referentes aos recursos humanos, incluindo a descrição de cargos como um ponto do planejamento (Silvers, 2016).

Especificamente para os eventos esportivos foi desenvolvido um guia de organização de eventos pela Organização Global de Eventos Esportivos sem fins lucrativos. Este guia apresenta vários elementos a serem considerados no planejamento do evento esportivo, tais como: comitê organizador local que é o responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos; plano diretor; esporte; gestão da marca; publicidade promocional; alojamento; logística de transportes; alimentação e bebidas; uniformes; merchandising e presentes; equipamentos; segurança; voluntários; patrocínios; responsáveis técnicos nacionais ou locais; protocolo; cerimônias; integridade e social; sistema de emissão de bilhetes; transmissões; finanças; medicina e doping; acreditação; materiais impressos; sinalética; produção de itens; mídia; locais; espectadores; relatórios; reuniões (SportAccord, 2017). Ainda, este guia descreve brevemente alguns dos cargos encontrados nos grandes eventos esportivos, como por exemplo o chefe de comitê local organizador e gerente de esportes.

Gestão de Pessoas

O funcionamento e desempenho das organizações está atrelado a presença das pessoas, que juntamente com outros recursos, como financeiros e materiais, conduzem a organização ao alcance de seus objetivos e metas (Snell & Bohlander, 2011). Essas pessoas que atuam nas organizações não devem ser consideradas apenas como meros trabalhadores remunerados em função do tempo e mão de obra que oferecem e sim, como importantes colaboradores e parceiros da organização (Chiavenato,



2014). De forma semelhante, Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2016) afirmam que os funcionários que atuam nas organizações da atualidade não são partes intercambiáveis ou peças facilmente substituíveis de um sistema, mas sim, que eles são a fonte principal do sucesso ou do fracasso da empresa.

O processo de gerenciar todos os colaboradores da organização é denominado de gerenciamento de recursos humanos ou gestão de pessoas. Segundo Snell e Bohlander (2011), as organizações são particularmente hábeis em reunir diferentes tipos de pessoas para alcançar um objetivo comum, e é essa a essência do gerenciamento de recursos humanos, que envolve inúmeras variedades de atividades, como a análise do ambiente competitivo e a criação de empregos, e para isso é necessário identificar, recrutar e selecionar as pessoas certas para os cargos certos, bem como treinar, motivar e avaliar essas pessoas, além de desenvolver políticas competitivas de remuneração para retê-las e prepará-las para liderar a organização no futuro.

A compreensão dos elementos que envolvem a gestão de recursos humanos pode auxiliar nos processos de melhoria da eficácia e eficiência de uma organização bem como de um evento esportivo que, como já foi visto, necessita de pessoas para que possa ser realizado. Para Taylor et al. (2008), os recursos humanos têm grande importância nas organizações esportivas e atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas pode fazer com que este tipo de organização cresça, prospere e obtenha vantagem competitiva. Poit (2013) apresenta como um dos aspectos básicos do sucesso de um evento, as questões relacionadas aos recursos humanos, e afirma ainda que, quanto melhor for o planejamento de um evento, maiores serão as chances de se obter sucesso e alcançar os objetivos traçados, sendo que as pessoas que atuarão no evento são um importante elemento deste planejamento.

Dentre as inúmeras funções da gestão de pessoas, podemos destacar planejamento dos recursos humanos – análise de cargos – recrutamento – seleção – treinamento e desenvolvimento – gerenciamento de desempenho – recompensas – remuneração – gerenciamento de relações interpessoais – plano de promoção e de carreiras – análise do fluxo de trabalho – sistemas de informação – avaliação (Cascio, 1998; Snell & Bohlander, 2011; Noe et al., 2016; Morgeson, Brannick, & Levine, 2019).

Análise de Cargos

Destaca-se entre todas as tarefas do gerenciamento de recursos humanos, a análise de cargos, tendo em vista que esta função é a base para todas as demais (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019), e o gerente de recursos humanos ou analista de cargos geralmente é o responsável por coletar as informações para a análise de cargos (Snell & Bohlander, 2011). Na figura 1 é possível verificar essa relação entre a análise de cargos e as demais tarefas na gestão de pessoas.



Figura 1. Relação da Análise de Cargos com as Demais Tarefas da Gestão de Pessoas (Cascio, 1998, p.135)

A análise de cargos pode ser definida como o processo de obtenção de informações detalhadas sobre o cargo, sendo que uma parte essencial desta análise é descrição do cargo (Noe et al., 2016). Para Taylor et al. (2008) a análise do cargo é uma análise sistemática das tarefas e das responsabilidades de um determinado trabalho como também das habilidades, conhecimentos e experiências que são necessários para executar o trabalho. Dessler (2013) define como o procedimento através do qual se determina os deveres do cargo e as características das pessoas que serão contratadas, ainda afirma que essa análise proporcionará as informações que serão utilizadas para escrever a descrição e as especificações do cargo. Morgeson et al. (2019) afirmam que análise do cargo abrange uma série de atividades, todas voltadas para a descoberta, compreensão e descrição do que as pessoas fazem no trabalho e ainda destacam que esse método é constituído por um número grande de componentes, mas que se enquadram em quatro categorias: Tipos dos dados coletados – Métodos de coleta de dados – Fontes de dados de análise do cargo – Unidades de análise.

Para Snell e Bohlander (2011), o processo de análise de cargos envolve as fontes de dados, os métodos de recolha de dados, os dados do cargo, a descrição e especificação do cargo, sendo que este processo só é relevante se for utilizado sobre todas as demais tarefas da gestão de recursos humanos, com o objetivo de melhorar o rendimento da organização.

A descrição do cargo, como parte essencial do processo de análise de cargos, pode ser definida como uma lista de tarefas, deveres e responsabilidades inerentes a um cargo e, por padronização, devem estar presentes o título do cargo e uma breve descrição destas tarefas, deveres e responsabilidades (Noe et al., 2016), também inclui informações básicas como a localização do trabalho, a quem o ocupante do cargo se reporta, as questões salariais, entre outras (Snell & Bohlander, 2011). Em contrapartida, a especificação do cargo aponta para os conhecimentos e habilidades necessárias que o indivíduo necessita ter para desempenhar a função como também as suas competências comportamentais (Armstrong & Taylor, 2014). Em suma, a descrição de cargos descreve os deveres e responsabilidades atribuídos a uma posição e a especificação define as qualificações e habilidades necessárias que o ocupante precisa ter para a realização destas tarefas (Taylor et al., 2008).



Nesta perspectiva de descrição de cargos, encontram-se já consolidados alguns documentos que buscam apresentar as características das inúmeras ocupações e cargos existentes na sociedade, entretanto, no contexto esportivo encontra-se uma lacuna dessa temática na literatura, uma vez que os estudos encontrados tratam do processo de análise de cargos de forma generalizada.

A nível internacional encontra-se a International Standard Classification of Occupations (ISCO-08). Este documento foi desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho e a sua última revisão foi realizada em 2008. Essa classificação é uma ferramenta de organização de todas as ocupações existentes nos diversos estabelecimentos e organizações em todo o mundo. Ela fornece diretrizes sobre as ocupações, incluindo títulos e códigos e ainda um componente descritivo onde estão delineadas as tarefas, deveres e outros aspectos relevantes ao cargo, como os bens e serviços produzidos, os níveis de habilidades e especializações necessárias para o exercício da função.

Considerando um dos objetivos da ISCO-08 que é ser modelo para o desenvolvimento de outras classificações, encontramos a nível europeu a European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). Essa classificação é considerada uma classificação multilíngue das aptidões, competências, profissões e qualificações, uma vez que está disponível em formato digital em 27 idiomas. Ela foi desenvolvida pela DG Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia e a sua primeira versão completa ESCO v1 foi publicada em julho de 2017 (ESCO, 2018).

A nível nacional, diversos países desenvolveram as suas próprias classificações e as atualizaram a medida em que a ISCO também foi sendo revista. Em Portugal foi desenvolvida em 2010 a Classificação Portuguesa das Profissões 2010 desenvolvida a partir da ISCO-08, pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal. No Brasil apresenta-se a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que foi desenvolvida e posteriormente atualizada em sua 3ª edição em 2010 pelo até então Ministério do Trabalho e Emprego. Atualmente a revisão, adequação e atualização da CBO é de responsabilidade da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), empresa contratada pela Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia.

Além destes documentos governamentais que abordam as ocupações profissionais, ainda é possível analisar os cargos por outras perspectivas. De acordo com Silvers (2016) as funções são muitas vezes expressas em categorias tais como as dos domínios do EMBOK ou títulos de comissões, podendo essas categorias serem incorporadas em títulos de trabalho. Especificamente no âmbito esportivo, Poit (2013) também apresenta algumas possibilidades de verificação dos cargos existentes em eventos de natureza esportiva. Ele apresenta 17 comissões e suas atribuições básicas, afirmando que ao iniciar o planejamento de um evento esportivo, a montagem das diversas comissões se torna necessário.

Método

Caracterização do Estudo

O método de investigação científica percebido como mais apropriado para o desenvolvimento de um processo de análise de cargos é o Estudo de Caso, uma vez que, esse método de pesquisa, de acordo com Yin (2015), contribui para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos ou outros fenômenos associados. Os questionamentos do estudo de caso focam nas questões de como o fenômeno aconteceu, sendo aqui uma análise mais descritiva ou porque o fenômeno aconteceu, sendo a análise aqui feita de forma mais explicativa.

Para Yin (2015), o estudo de caso pode ser de caso único ou de múltiplos casos, quando envolve a seleção de mais de um caso, podendo ainda estes casos serem comparados. Aqui os participantes são considerados um caso único, porém, a análise e descrição detalhada de cada um deles é permitida. Os estudos de caso também podem ter abordagem quantitativa (baseado em números e cálculos estatísticos) ou qualitativa (caráter subjetivo, baseado em narrativas), embora o uso combinado destas duas abordagens possa oferecer um melhor aprofundamento e compreensão dos dados.

Desta forma, optou-se por fazer nesse estudo de caso múltiplo com o uso combinado das abordagens quantitativa (1ª fase) e qualitativa (2ª fase). A abordagem qualitativa permite que os dados possam ser transcritos, gerenciados de forma constante, sendo o pesquisador o principal responsável pelo instrumento de coleta e análise de dados, há uma valorização dos significados dos dados bem como uma análise minuciosa das possíveis inter-relações entre possíveis fatores associados (Sparkes & Smith, 2014).

Participantes

Para a análise mais detalhada dos cargos, foi considerado o que Thomas et al. (2012) afirmam sobre a seleção da amostra no estudo de caso, a qual é dependente do problema que está sendo investigado, podendo ser uma pessoa (gestor esportivo), um programa (evento esportivo), uma instituição (empresa), um projeto ou um conceito (incentivo a prática esportiva). E ainda, o processo de amostragem não se dá de forma aleatória, tendo em vista a escolha dos casos que mais possam fornecer os dados requeridos, sendo então este processo chamado de amostragem proposital.

Este estudo ocorreu em duas fases, sendo que na primeira fase participaram 42 organizadores de eventos esportivos. Estes organizadores são responsáveis por organizações esportivas localizadas em diferentes estados brasileiros e responderam um breve questionário com a finalidade de verificar quais os cargos existentes nesse tipo de evento e de que forma são ocupados. Para a realização da segunda fase desse estudo, foram extraídos da primeira fase, por amostragem proposital, dois eventos a fim de adquirir informações pertinentes e detalhadas dos cargos organizacionais, sendo entrevistados quatro ocupantes de cargos organizacionais. Destaca-se aqui que optou-se pela escolha da fonte da coleta de dados ser o próprio ocupante do cargo, pela compreensão de que, uma vez exercendo a função, este poderia dar mais detalhes sobre as tarefas executadas e as exigências percebidas no cargo, uma vez que ele consegue relacionar as atividades e comportamentos inerentes ao cargo que outros não conseguiriam definir (Chiavenato, 2014; MTE, 2010).

No primeiro evento escolhido, dois indivíduos atuam na organização, sendo ambos entrevistados. Este evento caracterizou-se como um evento internacional com duração aproximada de seis dias, que ocorre uma vez ao ano, contando com aproximadamente quatro mil pessoas entre público e atletas. Destes, aproximados 1500 atletas competem na modalidade de futsal em diversas categorias, divididos em aproximadamente 58 equipes. No evento 2, três indivíduos trabalham na organização, entretanto, foi possível a realização da entrevista com apenas dois deles. Como características desse evento, obteve-se que é um evento estadual com duração de vários dias distribuídos ao longo do semestre, ocorrendo principalmente nos finais de semana e feriados. Este evento ocorre habitualmente uma vez ao ano, podendo ter entre 500 à 2 mil atletas e mil a dois mil espectadores (números a depender da edição universitária). Estes atletas competem em diversas modalidades esportivas tanto coletivas quanto individuais, representando seus cursos universitários. Instrumentos de Avaliação e Coleta de Dados



A primeira fase desse estudo se ateve a obter informações sobre os cargos existentes nas organizações esportivas e para tal foi desenvolvido na plataforma Google Forms um questionário quantitativo, composto por treze questões que se limitavam a entender as características básicas do evento, os cargos organizacionais e administrativos que as organizações dispunham para a realização do evento e de que forma esses cargos eram ocupados. O questionário continha perguntas fechadas como por exemplo: “qual a abrangência do seu evento?”, com alternativas: local, regional, estadual, nacional, internacional - “sabe dizer quais cargos organizacionais/administrativos existem na organização do seu evento?” Sim/Não; e perguntas abertas como: “qual a modalidade predominante no seu evento?”; “caso tenha respondido sim, quais são esses cargos?”. Todos os participantes foram contactados via rede social (Facebook e Instagram) das suas próprias entidades esportivas, por onde foi encaminhado o link de acesso ao questionário.

Para a obtenção das informações sobre os cargos administrativos e organizacionais presentes nos eventos bem como para o detalhamento de todas as características dos cargos e dos ocupantes dele, foi realizada a segunda fase desse estudo, utilizando-se como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. Este instrumento foi escolhido pois é o método de obtenção dos dados dos cargos mais amplamente utilizado pelos especialistas da área de recursos humanos, sendo também um método simples e rápido de se obter informações detalhadas sobre o cargo (Chiavenato, 2014).

Os sujeitos entrevistados foram contactados inicialmente através da ferramenta de comunicação “WhatsApp”. Este meio de comunicação foi escolhido dado ao fato de que a pesquisadora e os sujeitos se encontravam em locais muito distantes, o que inviabilizava o contato presencial. Após esse primeiro contato, foi agendado a entrevista através do formato digital utilizando as ferramentas de comunicação “Google Hangouts” e “WhatsApp” que permitem uma comunicação instantânea, via internet, através de conexões de voz e vídeo. Tais entrevistas foram gravadas e os dados foram posteriormente transcritos e indexados no MaxQda para posterior análise.

O roteiro da entrevista e a ficha de identificação do cargo foram inicialmente apreciadas e posteriormente validadas, através do Método de Delphi, por especialistas da área de gestão de esportes e recursos humanos.

O roteiro da entrevista foi composto por três distintas partes. A primeira parte, denominada de “identificação e caracterização do ocupante do cargo” referia-se a dados sociodemográficos do ocupante do cargo, ou seja, os dados de identificação, formação profissional e experiências profissionais. A segunda parte, denominada de “identificação e caracterização do evento” teve como objetivo a compreensão sobre o evento esportivo, ou seja, aqui pode-se obter as informações necessárias para caracterizar o evento. A terceira parte do roteiro, denominada de “identificação, caracterização e especificação do cargo” abrangeu as questões que foram base para a análise e descrição do cargo propriamente dito.

A ficha de identificação do cargo foi composta por quatro partes: identificação do cargo – descrição geral do cargo – deveres e responsabilidades do cargo – e especificações do cargo. As informações referentes a cada um desses campos podem ser visualizadas na figura 2.

Identificação do Cargo	
Título do cargo	Refere-se ao nome do cargo. Ex: coordenador
Evento	Refere-se ao tipo de evento que o cargo está inserido.
Remuneração	Refere-se a quanto se ganha mensalmente ou por hora. Ex: 3mil ou 18 reais/hora
Carga horária	Aqui é referente a carga horária diária. EX: 8 horas/dia
Local de Trabalho	Refere-se em que ambiente as tarefas do cargo serão predominantemente realizadas.
Analista do cargo	Refere-se a pessoa que fez a avaliação do cargo.
Data de análise	Refere-se a data que a recolha dos dados foi feita.
Superior imediato	A quem o ocupante do cargo deve-se reportar.
Data da verificação	Refere-se a data de reavaliação do cargo. – uma vez que este precisa de atualizações consoante as mudanças na sociedade.
Descrição Geral do Cargo	
Aqui será descrito de forma resumida o cargo (uma frase que o descreva).	
Deveres e Responsabilidades do Cargo	
Aqui serão detalhadas, em forma de tópicos, as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo. Ou seja, tudo que o ocupante do cargo deverá fazer.	
Especificações do Cargo	
Aqui serão detalhadas, em forma de tópicos, os conhecimentos, técnicas e habilidades que o ocupante do cargo precisa ter. Ou seja, representa tudo aquilo que o ocupante do cargo deverá saber.	

Figura 2. Ficha de Identificação do Cargo

Para a análise dos dados do questionário, foi utilizado o programa estatístico Microsoft Excel onde se fez uso da estatística descritiva com valores de frequência relativa (%) e para a análise das entrevistas foi utilizado o programa de análise de conteúdo MAXQDA- The Art of Data Analysis, versão 2020. Este software é utilizado para organização e análise de dados qualitativos e métodos mistos de inúmeras pesquisas, incluindo as acadêmicas. As informações obtidas sobre cada um dos cargos observados foram computadas, categorizadas, analisadas e, posteriormente, foram distribuídas na ficha de identificação do cargo.

Os documentos com a transcrição das entrevistas foram inseridos no MaxQda e foram denominados de: Ent.1 Evento 1 - Ent.2 Evento 1 - Ent.1 Evento 2 - Ent.2 Evento 2. Cada segmento, ou seja, cada frase palavra ou conceito mencionado pelos entrevistados receberam um código e/ou subcódigo. Por exemplo, o seguimento “ajustes financeiros com cada treinador” recebeu o código “Desvio de Função” e o subcódigo “Gestor Financeiro” pelo entendimento de que essa é uma tarefa deste cargo.

Todos os participantes foram devidamente informados sobre o tipo, objetivos e procedimentos da pesquisa, e assegurados do sigilo das informações pessoais. Os entrevistados foram informados dos procedimentos para a entrevista e da garantia de anonimato, bem como do uso das informações unicamente para o propósito desta pesquisa. Ainda, assinaram um documento que continha todas as informações sobre a pesquisa e que garantia o seguro das informações prestadas durante a entrevista.

Resultados e discussão

Identificação dos Cargos nos Eventos Esportivos



Para a compreensão de quais são os cargos organizacionais e administrativos presentes nas organizações esportivas e a maneira como estes são ocupados, 42 organizadores de eventos esportivos foram investigados. A tabela 1 apresenta as características destes eventos após os dados serem segmentados e codificados no MaxQda 2020.

Tabela 1. Características dos Eventos – Codificação: Modalidade/Abrangência/Duração/Frequência do Evento.

Modalidade Predominante		
Modalidades	Frequência	Porcentagem
Futebol	22	52,4
Futsal	13	31,0
Voleibol	5	11,9
Diversas/Várias	2	4,8
TOTAL	42	100,00
Abrangência do Evento		
Abrangência	Frequência	Porcentagem
Regional	17	40,5
Estadual	11	26,2
Local	11	26,2
Nacional	2	4,8
Internacional	1	2,4
TOTAL	42	100,00
Duração do Evento		
Duração do Evento	Frequência	Porcentagem
+3 meses	26	61,9
1-3 meses	9	21,4
1-5 dias	5	11,9
6-10 dias	2	4,8
TOTAL	42	100,00
Frequência do Evento		
Frequência do Evento	Frequência	Porcentagem
1 vez/ano	22	52,4
2 vezes/ano	9	21,4
4 vezes ou mais	6	14,3
3 vezes/ano	5	11,9
TOTAL	42	100,00

Podemos verificar nessa tabela que esses eventos são voltados para uma modalidade única (91,3%), onde há o predomínio do futebol (52,4%), seguido do futsal (31%) e o voleibol (11,9%). E apenas 4,8% relataram ter um conjunto de modalidades no evento, como por exemplo Futsal + Futebol + Voleibol + Basquete + Lutas + Natação + Tênis + Atletismo. Quanto a abrangência do evento, 40,5% são regionais, seguidos de 26,2% estaduais e 26,2% locais. Eventos nacionais e internacionais foram encontrados em menor número.

Relativamente a duração desses eventos, verifica-se que 61,9% deles têm duração de mais de três meses, ou seja, são eventos de longa duração. No entanto, ao analisar as organizações esportivas deste estudo, pode-se supor que estes eventos ocorrem aos finais de semana e feriados que estão distribuídos ao longo dos meses. Eventos de curta duração foram encontrados em menor número. Por fim, a frequência em que esses eventos ocorrem no período de um ano, percebe-se que 52,4% são eventos periódicos com ocorrência anual, seguidos de 21,4% de eventos periódicos semestrais, ou seja, que ocorrem em duas edições no mesmo ano.

Quanto aos cargos organizacionais e administrativos nestes eventos, os participantes foram questionados se sabiam ou não quais os cargos existentes na organização do seu próprio evento, sendo

que 83,33% afirmaram saber quais são os cargos existentes. Os cargos que foram apresentados por esse percentual de organizadores estão representados na figura 3:

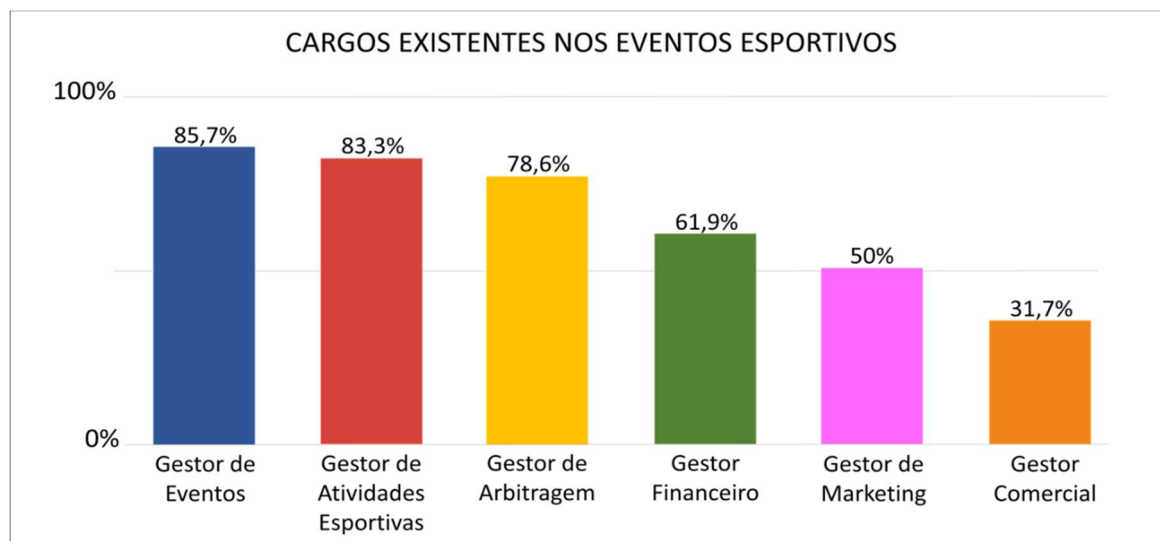


Figura 3. Cargos Existentes nos Eventos Esportivos

Relativamente a ocupação destes cargos, podemos verificar na figura 4 que apenas 28,6% dos organizadores afirmaram que os cargos são ocupados por apenas uma pessoa, enquanto 33,33% afirmaram que mais de uma pessoa ocupa o mesmo cargo e realiza as tarefas e 38,10% afirmaram que uma mesma pessoa ocupa vários cargos e realiza várias tarefas. Como podemos notar, 71,4% dos cargos são ocupados de forma não convencional, dado ao fato de que mais de uma pessoa realiza as mesmas tarefas de um único cargo (33,33%) ou ao fato de que as tarefas de vários cargos são realizadas pela mesma pessoa (38,10%).

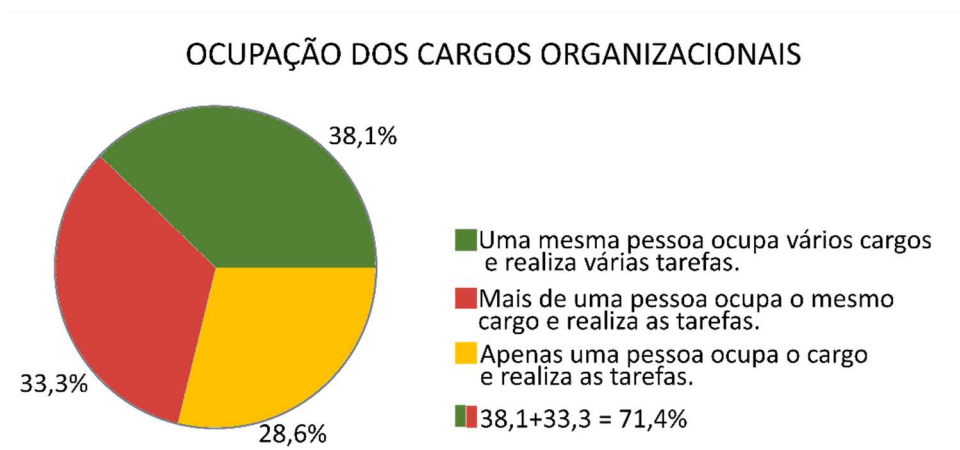


Figura 4. Forma de Ocupação dos Cargos

Os organizadores que não sabiam denominar quais os cargos existentes na organização (16,67%) foram questionados sobre os motivos para não conseguirem definir quais são estes cargos e 85,71% destes afirmaram que o motivo de não saber definir os cargos é porque uma mesma pessoa executa várias tarefas, conforme podemos visualizar na figura 5.

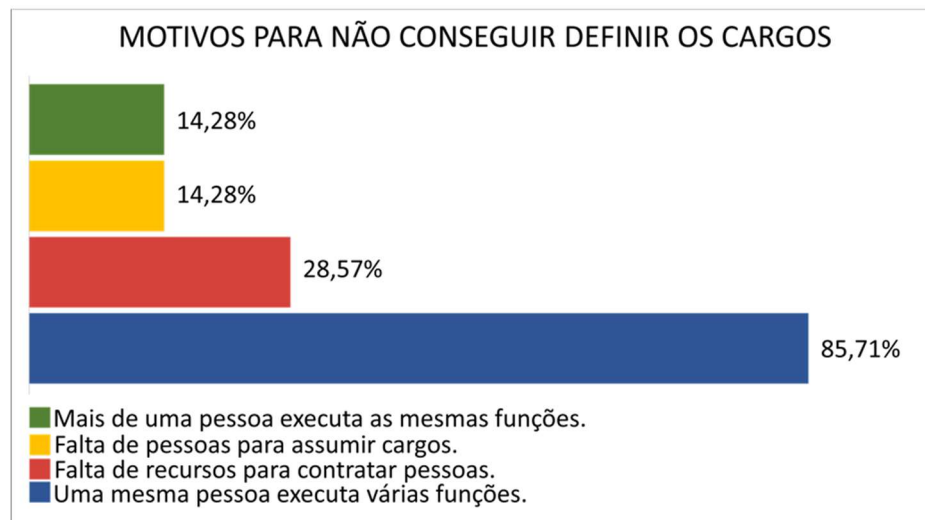


Figura 5. Indefinição de Cargos

Análise de Cargos

Gestor de Evento Esportivo

O cargo gestor de evento esportivo foi mencionado por 87,5% das organizações investigadas e encontrado nos dois eventos escolhidos para compor este estudo de caso. Desta forma, podemos notar que este é o cargo mais presente nos eventos esportivos. Essa informação é semelhante ao que é apresentado nos organogramas e domínios do EMBOK proposto por Silvers (2016), onde a posição de gestor de evento aparece de forma central e acima de todos os elementos que compõem um evento. De semelhante modo, o gestor de evento esportivo pode ser visto como responsável pela principal comissão de um evento esportivo (Poit, 2013; SportAccord, 2017).

Através da análise e codificação de todas as informações obtidas nas entrevistas com os ocupantes do cargo de gestor de evento esportivo, originou-se a ficha de identificação deste cargo apresentada na tabela abaixo.

Tabela 1. Ficha de Identificação do Cargo - Gestor de Evento Esportivo

Identificação do Cargo	
Título do cargo	Gestor de Eventos Esportivo
Evento	Esportivo (Futsal e outras modalidades)
Remuneração	3000 reais + diária de alimentação e deslocamento durante evento.
Carga horária	8 horas diárias
Local de trabalho	Escritório
Analista do cargo	O Autor
Data de análise	29 de abril de 2020
Superior imediato	Ninguém – cargo máximo
Data da verificação	29 de abril de 2020
Descrição Geral do Cargo	
Promover, gerir, organizar, coordenar e supervisionar todos os elementos envolvidos no evento esportivo.	
Deveres e Responsabilidades do Cargo	

- Responder em nome da organização promotora do evento;
- Elaborar o projeto do evento;
- Montar a equipe de trabalho do evento;
- Preparar e supervisionar a equipe do evento;
- Supervisionar os projetos de cada área específica do evento;
- Organizar o evento;
- Acompanhar o evento;
- Cumprir e fazer que seja cumprido todo o cronograma;
- Solucionar problemas burocráticos;
- Tomar decisões;
- Decidir sobre os casos omissos;
- Fazer reuniões;
- Otimizar o fluxo de trabalho;
- Transmitir todas as informações e decisões aos demais envolvidos no evento;
- Buscar e gerir feedbacks sobre o evento;
- Avaliar o evento;

Especificações do Cargo

- Ter conhecimento sobre esportes;
- Compreender a dinâmica de um evento esportivo;
- Saber se relacionar com pessoas;
- Ter experiência em outras áreas de liderança;
- Ter experiência em outros tipos de negócios;
- Ter experiência em outros cargos de eventos esportivos;
- Saber lidar com pressões;
- Ser capaz de lidar com um grande fluxo de informações;
- Saber utilizar aparelhos tecnológicos;
- Saber usar softwares de comunicação e gestão.

Podemos notar que o gestor de eventos esportivos, como apresentado nos guias de gerenciamento de eventos e nos sistemas de classificação é um cargo máximo dentro de uma organização. Têm uma carga horária de aproximadamente 8 horas diárias sendo remunerado de forma fixa e com auxílios financeiros para alimentação e deslocamento durante o momento em que o evento está na sua fase de execução, sendo que nas demais fases do evento, as tarefas podem ser realizadas em escritório e/ou home office com o uso de ferramentas tecnológicas. De forma geral, é de responsabilidade do gestor de eventos esportivos responder pela organização e realizar tarefas de coordenação, organização e supervisão de todos os demais elementos envolvidos em todas as fases de um evento esportivo.

Visto que este é o cargo máximo dentro de uma organização, ou seja, independentemente das características do evento esse cargo será transversal, pois é do escopo de tarefas desse cargo, responder pela organização e coordenar todos os elementos envolvidos na gestão do evento. Os demais cargos encontrados nos eventos são essenciais e necessitam ter suas tarefas delimitadas e descritas, entretanto, tais cargos podem ser ocupados por um único indivíduo sendo importante que este saiba quais são as competências exigidas em cada uma das ocupações e tenha as qualificações necessárias para a realização de todas as tarefas exigidas em cada um dos cargos. Entretanto, à medida que o evento aumentar a sua dimensão, surgirá a necessidade de contratação de mais profissionais que ocupem os cargos e deem conta de todas as tarefas exigidas com responsabilidade e profissionalismo, ressaltando que, quando os cargos e tarefas dos eventos estão bem definidos, os gestores conseguem contratar, treinar e avaliar as pessoas certas para as funções necessárias (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019).



O cargo de diretor de atividades esportivas foi o segundo cargo mais presente nos eventos esportivos investigados neste estudo, sendo obtido um percentual de 83,3% que apontaram ter este cargo em seu evento. Nos eventos selecionados para obtenção de informações detalhadas sobre os cargos, em um deles foi encontrado a figura do diretor de esportes.

As informações obtidas via entrevista foram analisadas levando em consideração as informações do cargo de diretor de esportes ou similar identificados nos documentos de classificação das profissões, tanto a nível internacional (ISCO-08), quanto europeu (ESCO) e nacional brasileiro (CBO). Estes documentos classificam o diretor de esportes no grupo principal 1, que é referente aos cargos de gestão e direção de uma organização. De semelhante forma, foram utilizadas as informações apresentadas por Poit (2013), quando este descreve as tarefas da comissão técnica de um evento esportivo, sendo equiparada a esta comissão o cargo de diretor de atividades esportivas. O EMBOK apresenta o domínio de operações técnicas onde poderia ser inserido o cargo de diretor de atividades esportivas. E no guia na SportAccord encontra-se descrito as tarefas gerais do gerente de esportes durante o evento, sendo estas relacionadas com o correto funcionamento da modalidade (SportAccord, 2017).

Através da análise e codificação de todas as informações obtidas na entrevista com o ocupante do cargo de diretor de esportes, originou-se a ficha de identificação deste cargo apresentada na tabela abaixo.

Tabela 2. Ficha de Identificação do Cargo - Diretor de Esportes

Identificação do Cargo	
Título do cargo	Diretor de Esportes
Evento	Evento com diversas modalidades
Remuneração	Sem remuneração fixa (depende do evento)
Carga horária	Sem carga horária fixa (depende da demanda do evento)
Local de trabalho	Escritório
Analista do cargo	O Autor
Data de análise	02 de maio de 2020
Superior imediato	Gestor do Evento
Data da verificação	02 de maio de 2020
Descrição Geral do Cargo	
Planejar todos os aspectos inerentes a modalidade esportiva para garantir a sua perfeita execução no evento.	
Deveres e Responsabilidades do Cargo	
Tomar decisões; <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na confecção do regulamento geral do evento; • Montar o regulamento específico de cada modalidade esportiva; • Montar a tabela dos jogos; • Atualização dos dados estatísticos da competição (artilharia, defesa, punições, resultados); • Responder as dúvidas dos clientes; • Buscar Feedbacks; • Planejar a próxima competição; 	
Especificações do Cargo	

- Ter formação na área de esportes (Educação Física);
- Possuir capacidade organizacional;
- Ter atenção aos aspectos inerentes a tabela de jogos;
- Ter experiência como participante em outros eventos esportivos;
- Ter experiência de trabalho em outros eventos esportivos;
- Saber lidar com pressões;
- Saber utilizar aparelhos tecnológicos;
- Saber usar softwares de comunicação e gestão.

Percebe-se que o diretor de esportes é um cargo importante dentro da organização, entretanto deve responder ao gestor do evento. A remuneração e a carga horária ficam a depender das características do próprio evento. De forma semelhante ao cargo de gestor de eventos, o diretor de esportes pode realizar suas tarefas a partir do escritório com o auxílio de equipamentos tecnológicos, e têm como responsabilidades planejar todos os aspectos inerentes a modalidade esportiva para garantir a sua perfeita execução no evento.

Gestor Comercial

O cargo de gestor comercial foi o cargo menos encontrado nos eventos esportivos investigados neste estudo, sendo apenas 35,7% as organizações que apontaram para a existência desse cargo no seu evento. Entretanto, nos eventos selecionados para obtenção de informações detalhadas sobre os cargos, este cargo é ocupado pelo primeiro entrevistado do evento 1.

Para análise das informações obtidas na entrevista, foi observado o que a classificação internacional, a classificação europeia e a classificação brasileira apontam como responsabilidades do ocupante do cargo da área comercial nas organizações de forma geral. Esta ocupação aparece no grupo principal 1 no nível 2 o que é denominado de gerentes administrativos e comerciais. Dentro dessa categoria encontrou-se as ocupações de gerentes de vendas/marketing e gerentes de publicidade/relações públicas (ILO, 2012), diretor de promoção em vendas (ESCO, 2018) e diretor comercial (MTE, 2010). Foi utilizado também as comissões existentes em um evento esportivo apresentadas por Poit (2013), onde observa-se duas comissões que podem estar atreladas a área comercial, são elas: comissão de relações públicas e comissão de marketing e promoção. No EMBOK verifica-se o domínio de administração que tem uma unidade funcional denominada partes interessadas que contempla a gestão de clientes e também o domínio de marketing onde encontra-se a unidade funcional denominada de relações públicas (Silvers, 2016).

Através da análise e codificação de todas as informações obtidas na entrevista com o ocupante do cargo de gestor comercial, originou-se a ficha de identificação deste cargo apresentada na tabela abaixo.

Tabela 3. Ficha de Identificação do Cargo - Gestor Comercial

Identificação do Cargo	
Título do cargo	Gestor Comercial em Eventos
Evento	Eventos de futsal
Remuneração	5.850,00 reais
Carga horária	12 horas diárias
Local de trabalho	Escritório
Analista do cargo	O Autor
Data de análise	28 de abril 2020



Superior imediato	Gestor do Evento
Data da verificação	28 de abril 2020
Descrição Geral do Cargo	
Elaborar as estratégias comerciais para o evento esportivo, envolvendo as equipes, treinadores e a cidade anfitriã.	
Deveres e Responsabilidades do Cargo	
Elaborar as estratégias comerciais para o evento esportivo; <ul style="list-style-type: none"> • Buscar clientes (equipes para a competição); • Vender o evento; • Contactar treinadores; • Contactar órgãos públicos; • Comunicar os meios midiáticos; • Elaborar documentos informativos sobre o evento e a cidade anfitriã; • Solucionar dúvidas das equipes e treinadores; • Resolver problemas e conflitos das equipes; • Recepcionar as equipes; • Contactar rede hoteleira antes e após o evento; 	
Especificações do Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Ter formação na área administrativa ou esportiva; • Compreender a dinâmica de planejamento de um evento esportivo; • Ter experiência com o esporte de forma geral; • Ter experiência em outros eventos; • Ser organizado; • Tomar decisões planejadas; • Tomar decisões momentâneas; • Saber lidar com pressões; • Ter credibilidade e transmitir confiança; • Saber utilizar aparelhos tecnológicos; • Saber usar softwares de comunicação e gestão. 	

Verifica-se que o gestor comercial trabalha até 12 horas diárias e tem remuneração fixa, podendo realizar as suas tarefas a partir de um escritório com o auxílio de equipamentos tecnológicos tendo como responsabilidade elaborar todas as estratégias comerciais do evento esportivo.

Acúmulo de Funções

Ao analisar os dados da entrevista dos ocupantes dos cargos de gestor de eventos esportivos, diretor de esportes e gestor comercial foi identificado que ambos executam tarefas que parecem não estar no escopo das tarefas destes cargos, proporcionando a hipótese de que estes acumulam tarefas que seriam designadas a outros cargos. Este mesmo resultado foi obtido no questionário aplicado aos organizadores de eventos esportivos que afirmaram que uma mesma pessoa executa várias tarefas na organização, conforme ilustrado nas figuras 4 e 5.

Pode ser atribuído ao acúmulo de funções por parte dos entrevistados, algumas informações questionáveis sobre os cargos, como por exemplo, o fato do gestor de eventos, sendo ele o cargo máximo dentro da organização, receber menos que o gestor comercial em termos financeiros. Casos como esse necessitam de mais estudos para verificar se o ocupante do cargo realmente ocupa o cargo que diz ocupar ou se as inúmeras tarefas que executa o impedem de se nomear pertencente a um cargo ou outro.

Também foi possível verificar que estes entrevistados são os organizadores do evento, mesmo ocupando cargos que nomeadamente não condizem com a organização do evento propriamente dita. Estas diferentes tarefas foram codificadas como desvio de função e posteriormente foram realocadas

em outros possíveis cargos a qual pertenceriam, nomeadamente: gestor de eventos esportivos, diretor de esportes, gestor comercial, gestor financeiro, gestor de informática, gestor de marketing e gestor administrativo conforme tarefas distinguidas pelas comissões de Poit (2013) e pela classificação brasileira das ocupações.

Conclusões

O objetivo desse estudo foi analisar e descrever os cargos organizacionais presentes em eventos de natureza esportiva, para isso foi necessário identificar os cargos existentes nessas organizações, sendo o cargo de gestor de evento esportivo e gestor de atividades esportivas os cargos que mais relatados pelos investigados. Também foram mencionados os cargos de gestor de arbitragem, gestor de marketing, gestor financeiro e gestor comercial. Os investigados ainda relataram que os cargos são por vezes ocupados pela mesma pessoa, apontando para um acúmulo de funções por parte dos organizadores de eventos esportivos.

Com as informações obtidas nessa pesquisa conclui-se que as tarefas realizadas por eles perpassam as tarefas específicas dos cargos que eles ocupam, mostrando que estes ocupam mais de um cargo na organização, ou seja, que estão submetidos a um acúmulo de funções. A partir deste acúmulo de funções foi possível verificar outros cargos existentes nessas organizações como por exemplo os cargos de gestor de informática, gestor de marketing, gestor financeiro e gestor administrativo.

Dada essas informações, percebe-se a necessidade de descrever os cargos que são necessários nas organizações de eventos esportivos, uma vez que essas informações servirão de base para inúmeras outras tarefas da área de recursos humanos, ou seja, tendo os cargos definidos e delimitados, os organizadores de eventos esportivos poderão realizar um planejamento mais adequado da necessidade de recursos humanos para o evento, bem como fazer o recrutamento e a seleção dos profissionais e voluntários e ainda o treinamento e avaliação destes. Os pequenos eventos, possivelmente necessitam de um menor número de pessoas para executar todas as tarefas necessárias quando comparado com os eventos de maior dimensão, todavia, as tarefas a serem executadas são as mesmas em todos os eventos, obviamente, atendendo as necessidades de cada evento.

O conhecimento de todas as funções necessárias para a realização de um evento esportivo bem como as suas respectivas tarefas pode auxiliar o organizador do evento ao longo de todo o processo de planejamento e execução do evento, uma vez que, mesmo que ele mesmo tenha que realizar diversas tarefas e ocupar diferentes funções, ele pode buscar as capacitações mínimas e necessárias para exercer com mais profissionalismo cada uma dessas funções.

Quanto ao processo de análise dos cargos, a opção de o método de recolha dos dados do cargo ter sido unicamente a entrevista foi um fator limitante para este estudo, uma vez que os ocupantes dos cargos descreveram inúmeras tarefas que correspondiam aos cargos referidos como também a diversos outros cargos. Possivelmente, a utilização conjunta de outros métodos, como a observação e o diário de campo poderiam complementar e detalhar ainda mais as tarefas dos cargos que foram descritas na ficha de identificação de cada um dos cargos estudados. Ainda, vale ressaltar que os dois eventos estudados divergiam em alguns aspectos, como por exemplo a abrangência. Entretanto, os cargos puderam ser analisados e em ambos os eventos se obteve a mesma problemática: o acúmulo de funções por parte dos organizadores de eventos esportivos. Outra abordagem para se ater em pesquisas futuras é a relação entre o número de profissionais existentes na organização e os cargos e sua forma de ocupação mencionados pelas mesmas organizações.



Quando observados os documentos que classificam as profissões seja a nível nacional ou internacional, percebe-se que os cargos presentes em eventos esportivos não estão bem definidos nessa classificação, podendo este estudo motivar uma reavaliação desses documentos e a necessidade de incrementar mais profissões nessas classificações, principalmente na área esportiva.

Por fim, sugere-se que outros estudos no âmbito da análise de cargos possam ser realizados a fim de se obter o perfil de todos os cargos que estão presentes em eventos esportivos, para que assim os organizadores possam executar as suas tarefas de forma mais eficiente, seja na organização do próprio evento ou na gestão de pessoas para a realização do mesmo.

Referências

- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management : a guide to action* (3ª ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13 ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Bowdin, G. A., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events Management* (2ª ed.). Routledge.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5 ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações* (4 ed.). Barueri: Manole.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- ESCO, C. E. (26 de abril de 2018). *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO)*. Acesso em 2020, disponível em Comissão Europeia: <https://ec.europa.eu/esco/portal>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3ª), 403-428.
- ILO. (2012). *International Standard Classification of Occupations (ISCO-08)*. International Labour Organization. Geneva: International Labour Office.
- Lima, E., Maia, T. S., Lobosco, A., & Moraes, M. B. (2016). Megaeventos esportivos frente a pequenos eventos: Reflexões considerando-se a realidade brasileira recente. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(3), 89-110.
- Matheson, V. A. (2006). Is Smaller Better? A Comment on "Comparative Economic Impact Analyses" by Michael Mondello and Patrick Rische. *Economic Development Quarterly*, 20(2), 192-195.
- Matias, M. (2013). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas* (6 ed.). Barueri : Manole.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3 ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- MTE. (2010). *Classificação Brasileira das Ocupações (CBO)*. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília: SPPE.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human resource management* (6 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- PMI. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Pensilvânia: Project Management Institute.
- Poit, D. R. (2013). *Organização De Eventos Esportivos* (5 ed.). São Paulo: Phorte.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport Tourism*, 12(3-4), 207-227.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C. A., & Pedroso, C. A. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.
- Shone, A., & Parry, B. (2010). *Successful Event Management: A Practical Handbook* (3 ed.). Cengage Learning EMEA.
- Silvers, J. R. (2016). *Event Management Body of Knowledge Project (EMBOK)*. EUA. Fonte: <http://www.juliasilvers.com/embok.htm>
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 10(1), 1-11.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Managing Human resources* (16 ed.). New York: South-Western Cengage Learning.
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health: From Process to Product* (1 ed.). London & New York: Routledge.
- SportAccord. (2017). *Event Organization Guide*. Fonte: <https://www.sportaccord.sport/>



- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (1 ed.). Elsevier Ltd.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2012). *Métodos de Pesquisa em Atividade Física* (6 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Vieira, J. M. (2015). *Eventos e turismo-Planeamento e organização-Da teoria à prática* (1 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Recebido em: 09/10/2020

Aceito em: 19/11/2020

Endereço para correspondência:

Camila Dalprá Machado Ritter

miladalpra@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0