



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

**Gestão de projetos no esporte: Infraestrutura de segurança em praças desportivas****Project management in sports: Security infrastructure in stadium****Gestión de proyectos en el deporte: Infraestructura de seguridad en plazas deportivas****Luis Fernando Gonçalves**

Escola de Educação Física da Polícia Militar

lfgoncalves17@gmail.com

**Resumo**

Esse estudo faz parte da monografia apresentada à Universidade de São Paulo para obtenção do título de especialista em gestão de projetos. O gerenciamento de riscos em eventos esportivos apresenta uma complexidade que varia significativamente entre os diferentes tipos de competições. Essa diversidade é evidenciada ao compararmos eventos esportivos realizados em condições climáticas e culturais distintas, como as Olimpíadas de Inverno e as Olimpíadas de Verão. As condições adversas em um evento de inverno, que podem incluir temperaturas extremamente baixas e condições de gelo, não são comparáveis às adversidades enfrentadas em eventos de verão, que frequentemente lidam com altas temperaturas e umidade. Além disso, o perfil do público e os tipos de esportes praticados também diferem, influenciando diretamente na natureza dos riscos envolvidos. A mídia desempenha um papel crucial ao evidenciar a frequência de eventos adversos em competições esportivas, especialmente em partidas de futebol, onde são comuns relatos de brigas entre torcedores, manifestações de racismo, lesões graves em jogadores e até casos de mal súbito. Estudar essas peculiaridades é essencial para a implementação de estratégias eficazes de gerenciamento de riscos, visando garantir a segurança de todos os envolvidos. O foco deste trabalho é identificar e analisar os potenciais eventos negativos que podem ocorrer em um estádio durante uma partida de futebol. Para isso, foi desenvolvida uma matriz de identificação de riscos junto com uma matriz de probabilidade, organizando os riscos potenciais e avaliando suas chances de ocorrer e o possível impacto no evento. A partir desta análise, foram identificados cinco principais riscos: violência entre torcedores, condições climáticas adversas, falhas estruturais no estádio, problemas de saúde entre os participantes e questões relacionadas à segurança pública. Um plano de respostas foi então elaborado para cada um desses riscos. O risco considerado de maior impacto, a violência entre torcedores, foi transferido para uma empresa especializada em segurança de eventos, que desenvolveu uma estratégia específica para mitigar esse problema. Esse processo de transferência de risco é uma prática comum em gerenciamento de riscos, permitindo que organizadores de eventos se concentrem em outros aspectos da gestão enquanto especialistas cuidam dos riscos mais críticos. Os resultados da implementação do plano de gerenciamento de riscos foram significativos. Observou-se não apenas uma redução nos incidentes durante o evento, mas também uma diminuição no orçamento final, evidenciando a eficácia de uma gestão de riscos bem planejada.

e executada. Este estudo destaca a importância de uma abordagem proativa na gestão de eventos esportivos, garantindo não só a segurança de todos, mas também a viabilidade financeira e a reputação do evento.

**Palavras-chave:** Futebol. Gestão do Esporte. Eventualidades. Gestão de Riscos. Planejamento.

### Abstract

This study is part of a thesis presented to the University of São Paulo to obtain a degree as a specialist in project management. Risk management in sporting events presents a complexity that varies significantly among different types of competitions. This diversity is evident when comparing sporting events held under distinct climatic and cultural conditions, such as the Winter Olympics and the Summer Olympics. The adverse conditions in a winter event, which may include extremely low temperatures and icy conditions, are not comparable to the adversities faced in summer events, which often deal with high temperatures and humidity. Additionally, the profile of the audience and the types of sports practiced also differ, directly influencing the nature of the risks involved. The media plays a crucial role in highlighting the frequency of adverse events in sports competitions, especially in football matches, where reports of fights among fans, manifestations of racism, severe injuries to players, and even sudden illnesses are common. Studying these peculiarities is essential for implementing effective risk management strategies to ensure the safety of all involved. The focus of this work is to identify and analyze potential negative events that can occur in a stadium during a football match. For this purpose, a risk identification matrix was developed along with a probability matrix, organizing potential risks and assessing their likelihood and possible impact on the event. From this analysis, five main risks were identified: violence among fans, adverse weather conditions, structural failures in the stadium, health problems among participants, and issues related to public safety. A response plan was then developed for each of these risks. The risk considered to have the greatest impact, violence among fans, was transferred to a company specializing in event security, which developed a specific strategy to mitigate this problem. This risk transfer process is a common practice in risk management, allowing event organizers to focus on other aspects of management while specialists handle the most critical risks. The results of implementing the risk management plan were significant. Not only was there a reduction in incidents during the event, but there was also a decrease in the final budget, demonstrating the efficacy of well-planned and executed risk management. This study highlights the importance of a proactive approach in managing sporting events, ensuring not only the safety of all but also the financial viability and reputation of the event.

**Keywords:** Football. Sport Management. Eventualities. Risk Management. Planning.

### Resumen

Este estudio forma parte de la monografía presentada a la Universidad de São Paulo para obtener el título de especialista en gestión de proyectos. La gestión de riesgos en eventos deportivos presenta una complejidad que varía significativamente entre los diferentes tipos de competiciones. Esta diversidad se evidencia al comparar eventos deportivos realizados en condiciones climáticas y culturales distintas, como los Juegos Olímpicos de Invierno y los Juegos Olímpicos de Verano. Las condiciones adversas en un evento de invierno, que pueden incluir temperaturas extremadamente bajas y condiciones de hielo, no son comparables a las adversidades enfrentadas en eventos de verano, que a menudo lidian con altas

temperaturas y humedad. Además, el perfil del público y los tipos de deportes practicados también difieren, influenciando directamente en la naturaleza de los riesgos involucrados. Los medios de comunicación juegan un papel crucial al evidenciar la frecuencia de eventos adversos en competiciones deportivas, especialmente en partidos de fútbol, donde son comunes informes de peleas entre aficionados, manifestaciones de racismo, lesiones graves en jugadores e incluso casos de enfermedad súbita. Estudiar estas peculiaridades es esencial para la implementación de estrategias efectivas de gestión de riesgos, con el objetivo de garantizar la seguridad de todos los involucrados. El enfoque de este trabajo es identificar y analizar los eventos negativos potenciales que pueden ocurrir en un estadio durante un partido de fútbol. Para ello, se desarrolló una matriz de identificación de riesgos junto con una matriz de probabilidad, organizando los riesgos potenciales y evaluando sus posibilidades de ocurrir y el posible impacto en el evento. A partir de este análisis, se identificaron cinco riesgos principales: violencia entre aficionados, condiciones climáticas adversas, fallos estructurales en el estadio, problemas de salud entre los participantes y cuestiones relacionadas con la seguridad pública. Se elaboró entonces un plan de respuestas para cada uno de estos riesgos. El riesgo considerado de mayor impacto, la violencia entre aficionados, fue transferido a una empresa especializada en seguridad de eventos, que desarrolló una estrategia específica para mitigar este problema. Este proceso de transferencia de riesgo es una práctica común en la gestión de riesgos, permitiendo que los organizadores de eventos se concentren en otros aspectos de la gestión mientras los especialistas se ocupan de los riesgos más críticos. Los resultados de la implementación del plan de gestión de riesgos fueron significativos. No solo se observó una reducción en los incidentes durante el evento, sino también una disminución en el presupuesto final, evidenciando la eficacia de una gestión de riesgos bien planificada y ejecutada. Este estudio destaca la importancia de un enfoque proactivo en la gestión de eventos deportivos, garantizando no solo la seguridad de todos, sino también la viabilidad financiera y la reputación del evento.

**Palabras Clave:** Fútbol. Gestión del Deporte. Eventualidades. Gestión de Riesgos. Planificación.

## Introdução

Quando apresentada a palavra risco, geralmente o inconsciente leva as pessoas a pensarem em algo relacionado com ameaças e danos, sejam eles humanos ou materiais. Gerenciar riscos busca identificar na concepção do projeto eventualidades que possam comprometer a viabilidade ou o andamento do escopo.

De acordo com o Guia PMBOK [PMI] (2017), em relação aos riscos e sua identificação, pode-se dizer que é um complexo de atos que buscam a identificação dos riscos individuais do projeto, as fontes de risco geral do projeto e, é claro, documentar suas características. Ainda segundo Palma et al., o gerenciamento de risco no projeto adiciona à gerência de projetos uma ferramenta para identificação e análise de riscos no início do planejamento do projeto e no decorrer das suas fases (2011).

Assim, pode-se ter a percepção que a ação de gerenciar riscos é uma forma de presumir imprevistos ou incertezas que podem ocorrer no cenário (Alencar & Schmitz, 2012). Inclusive, para tal tarefa de gestão de processos de riscos são necessárias ferramentas que sejam apoiadas nas tomadas de decisões, a fim de melhorar a qualidade e eficiência dessas decisões (Raz & Michael, 1999).

Eventos são projetos que também podem e devem ser objeto de uma gestão de risco. Contudo, é preciso ter a visão de que caracterizar riscos em eventos também está relacionado com o ato de conhecer e perceber as suas especificidades. Por exemplo, um evento esportivo tem todas as necessidades de um evento qualquer, mas possui características próprias devido suas particularidades, como a massa (população) que pode ser usada como instrumento de poder e que age de forma incerta e incontrolável (Ferrand, 2007).

Existem diversas dimensões de eventos esportivos. Essas dimensões são atinentes à variabilidade do tipo de evento. Assim, há eventos de grandes proporções que podem ocorrer por vários dias seguidos em nível nacional e internacional a exemplo dos Jogos Olímpicos, eventos de médias dimensões como Jogos Abertos do Interior, Copa São Paulo de Futebol Júnior, entre outros tipos de eventos. Portanto, gerir riscos em eventos esportivos vai da dimensão ou proporção que o evento possui, logo, um bom gestor de eventos é também aquele que tem a capacidade de entender as peculiaridades e dimensões de cada momento (Sarmiento *et al.*, 2011).

Ainda dentro da gestão de riscos atinentes aos eventos esportivos, pode-se de indicar o gerenciamento quanto ao local que eles ocorrem, ou seja, as praças desportivas. A literatura aponta que os eventos em praças esportivas possuem características particulares, sendo assim possível questionar se há uma matriz de risco que possa mitigar possíveis eventualidades em partidas futebolísticas caracterizadas como eventos com grande porte.

Com base nessa possibilidade de estudo, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar os aspectos relacionados aos eventos de risco ligados à infraestrutura de segurança interna em praças esportivas, tendo como foco uma partida de futebol.

## Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi caracterizada, quanto à abordagem, como uma pesquisa mista, visto que busca analisar os resultados subjetivos atribuídos aos processos e também a mensuração dos fenômenos estudados (Casa Nova et al., 2020). Para Gil (2002), a pesquisa tem duas classificações. Em um primeiro momento, passa por um caminho exploratório, visto a elucidar o problema apresentado, deixando-o mais claro, sumariamente, a pesquisa segue passos explicativos, buscando elucidar fatores que contribuem para que o fenômeno ocorra.

Quanto à ferramenta, segundo Casa Nova et al. (2020), classifica-se o uso de meios documentais, passando por uma parte descritiva. A parte descritiva busca demonstrar como é efetuado o processo de gerenciamento de riscos em praças desportivas, a escolha pelo método descritivo deu-se pela proximidade técnica do pesquisador com o problema de pesquisa (Marconi & Lakatos, 2003).

Nesse ínterim, a escolha por trabalhar gestão de riscos em praças esportivas está vinculada às atividades laborais do pesquisador que percebeu a relevância do tema após uma busca na base de dados Scopus, por meio das palavras-chave “sports squares (stadium)” e “risk management”, quando localizou um baixo índice de estudos relacionados à área, sendo que as publicações se iniciaram apenas no século XXI.

Para escolha da praça desportiva, foram utilizados os seguintes critérios: ser praça desportiva vinculada ao futebol de campo, estar inscrita na Federação Paulista de Futebol [FPF], ter laudo de segurança “Aprovado com restrições” pelos órgãos de segurança pública, ter laudo de vistoria e engenharia “Aprovado com restrições” pelos órgãos competentes.

Marconi & Lakatos (2003) relata que o universo da pesquisa pode ser reduzido, caracterizando nesse caso uma amostra. Nesse sentido, para esse estudo foi caracterizada como amostra um estádio de futebol com capacidade de 17.635 pessoas, localizado na cidade de Campinas – SP.

Para análise dos processos de incerteza desse estudo, serão utilizados os processos de gestão de riscos criados pela International Organization for Standardization [ISO] em parceria com a International Electrotechnical Commission [IEC], traduzida à Norma Brasileira [NBR] pela Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT]. Comumente conhecida no Brasil por ABNT NBR ISO/IEC 31010 – Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.

A norma supracitada relata que o processo de classificação e avaliação das incertezas passa pela identificação dos riscos, análise dos riscos e avaliação dos riscos. Esses processos buscam identificar a complexidade do problema, grau de incerteza, recursos e custos, método de saída. Como ferramenta de avaliação foi utilizada a Matriz de Probabilidade/Consequência. A escolha da ferramenta se dá pelo processo de avaliação de riscos. Conforme a NBR ISO/IEC 31010, a ferramenta tem indicação fortemente aplicável nos processos de: identificação de riscos, consequência, probabilidade, nível; ainda é aplicável no processo de avaliação de riscos. A matriz de probabilidade e consequência busca produzir um nível de risco ou classificação de risco.

Para o Decreto n 6.795, de 16 de março de 2009, ter laudo técnico aprovado ou aprovado com restrição expedido por órgãos responsáveis é condição para liberação de uma praça desportiva. Os laudos previstos no Decreto são: laudo de segurança, laudo de vistoria em engenharia, laudo de prevenção e combate de incêndio e laudo de condições sanitárias e de higiene.

Assim, o estudo foi construído em duas etapas. No primeiro momento, foram analisados dados disponibilizados no site da Federação Paulista de Futebol [FPF], o laudo de segurança emitido pela polícia militar e o laudo de engenharia emitido por uma empresa especializada. Todos serviram como escopo para identificação de potenciais riscos.

O escopo de segurança pessoal é composto por 50 (cinquenta) agentes de segurança que trabalham 6 (seis) horas diretamente no evento a custo de 1,5 (uma e meia) UFESP por hora trabalhada. São elementos essenciais para o evento: apólice de seguro, Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros [AVCB], estrutura física, segurança particular, policiamento, equipe médica, quantidade de torcedores e o orçamento do estádio.

Identificados os problemas existentes sobre a manutenção e gestão de riscos, foi elaborado um plano de gerenciamento que busca atender em suma o escopo estudado.

Os riscos potenciais foram divididos em uma Matriz de Risco, a fim de identificar quais pontos possuem maior impacto no evento. Nessa parte, foi desenvolvida uma matriz de probabilidade e impacto elaborada para esse estudo com base em Cox (2008). Os eventos de probabilidade e impacto foram agrupados na matriz de identificação de risco e analisados como segue.

## Resultados e Discussão

De acordo com o artigo 14, da Lei Federal nº 10.671/2003, a segurança do torcedor é de responsabilidade do detentor do mando de jogo do evento esportivo, o detentor é responsável por solicitar ao poder público apoio de agentes estaduais de segurança e de forma detalhada informar a esse poder todas as características daquele evento.

Por intermédio das características informadas pelo detentor do mando de jogo, foi construída a Estrutura Analítica do Projeto [EAP] inicial (Figura 1). Cabe ressaltar que diversos fatores externos podem ocasionar riscos ao evento esportivo, como a queda de uma aeronave, como exemplo. O EAP inicial contempla apenas fatores internos, que são de competência do detentor de mando do jogo. Além disso, as etapas de construção do EAP foram baseadas no laudo de segurança do estádio em questão disponível no site da FPF.

O plano de gerenciamento inicial (Figura 1) tem seu escopo na segurança em uma partida futebolística. Existem subdivisões agrupadas em equipamentos para manutenção da ordem pública, transporte para acesso ao local do evento, documentos de liberação da praça desportiva, colaboradores de segurança, chegada do público às cercanias do estádio e infraestrutura básica.

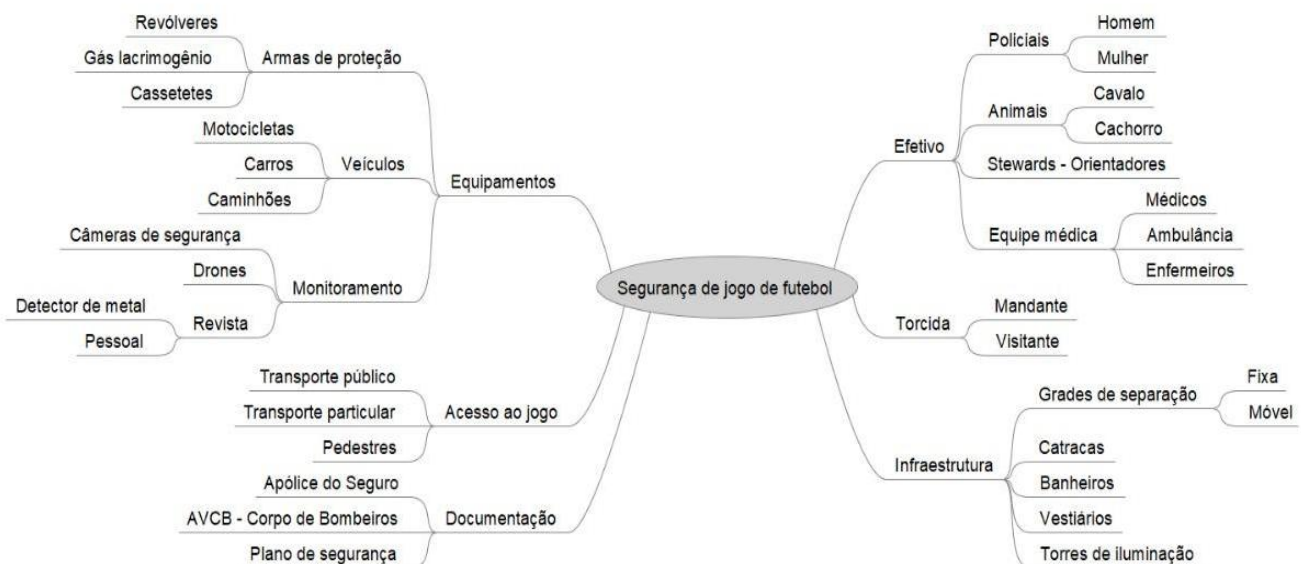


Figura 1 - EAP inicial. Fonte: Resultados originais.

O EAP inicial foi estruturado conforme preconiza a Lei Federal nº 10.671/2003. Não foram feitas divisões acerca das competências do detentor do mando de jogo e do Estado, visto que, segundo a mesma legislação, cabe ao detentor do mando de jogo informar ao poder público sobre as condições atinentes ao evento esportivo que possa ocorrer, ainda contatar os órgãos de segurança pública a fim de solicitar apoio para a execução do evento esportivo. Cabe aqui ressaltar que a segurança pública estadual empregada no evento é financiada pelo detentor do mandatário do jogo. Os itens das ramificações de equipamentos, torcida, efetivo e acesso ao jogo estão diretamente ligados às questões de segurança, à defesa da vida e à integridade física de todos que frequentam o evento, inclusive dos jogadores. Os itens da ramificação de infraestrutura podem impactar em incertezas que podem ser sanadas dependendo do grau de risco no decorrer do próprio

evento. Já os itens da ramificação documentos implicam diretamente na não execução do evento em si.

Com base no EAP inicial, foi possível elaborar uma matriz de identificação de risco, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de identificação e análise de riscos

| ID  | Perigo                                       | Risco                                   | Efeito                           |
|-----|--|---|----------------------------------|
| #1  | Mau estado de conservação                    | Quebra do veículo deslocamento efetivo  | Atrasos na entrada de torcedores |
| #2  | Equipe ineficaz                              | Descumprimento de orientação de chegada | Atrasos na entrada de torcedores |
| #3  | Contratação insuficiente – imprevisto        | Efetivo incompleto                      | Atrasos na entrada de torcedores |
| #4  | Materiais inflamáveis                        | Incêndio - Explosão                     | Lesão grave                      |
| #5  | Mau estado de conservação                    | Quebra de vidros                        | Lesão média                      |
| #6  | Superlotação                                 | Tumulto                                 | Lesão média                      |
| #7  | Falta de treinamento – descontrole           | Ataque animal                           | Lesão leve                       |
| #8  | Mau estado de conservação grades de proteção | Acidente pessoal                        | Lesão leve                       |
| #9  | Mau estado de conservação                    | Falha no funcionamento arma de proteção | Lesão média                      |
| #10 | Infraestrutura danificada                    | Utilização como arma branca             | Lesão grave                      |
| #11 | Contratação insuficiente – imprevisto        | Falta de ambulância                     | Não ocorrência do evento         |
| #12 | Fiscalização ineficaz                        | Documentação vencida                    | Não ocorrência do evento         |
| #13 | Fiscalização ineficaz                        | Documentação falsificada                | Não ocorrência do evento         |
| #14 | Mau estado de conservação                    | Falha elétrica                          | Não ocorrência do evento         |
| #15 | Falta de treinamento                         | Furto arma de proteção                  | Lesão grave                      |
| #16 | Descuidos - Desatenção orientadores          | Roubo de valores                        | Mortes/Prejuízo financeiro       |
| #17 | Contratação insuficiente – imprevisto        | Equipe médica incompleta                | Morte - Danos pessoais           |
| #18 | Mau estado de conservação                    | Falha no equipamento médico             | Morte - Danos pessoais           |
| #19 | Compra insuficiente - vida útil              | Falta de equipamento médico             | Morte - Danos pessoais           |
| #20 | Fiscalização incompleta                      | Porte de arma branca                    | Morte - Danos pessoais           |

Fonte: Resultados originais.

A matriz de identificação de risco foi analisada, qualificando-se informações com base nas características atribuídas à praça desportiva pelo laudo de segurança. Os riscos foram tratados por



meio de uma análise de probabilidade versus impacto. Dessa forma, é apresentado o conteúdo a seguir, que busca demonstrar a análise de risco e o nível de sua ocorrência.

Ressalta-se que a matriz de probabilidade e impacto é tida como uma boa ferramenta para avaliação de riscos, pois tem suas competências, em sua maioria, fortemente aplicáveis.

Quadro 2 - Análise da probabilidade e impacto

| ID  | Categoria                | Probabilidade | Impacto | Nível |
|-----|--------------------------|---------------|---------|-------|
| #1  | Veículos                 | 2             | 2       | 4     |
| #2  | Efetivo                  | 1             | 2       | 2     |
| #3  | Efetivo                  | 1             | 2       | 2     |
| #4  | Torcida – Infraestrutura | 1             | 3       | 3     |
| #5  | Infraestrutura           | 2             | 2       | 4     |
| #6  | Torcida                  | 1             | 2       | 2     |
| #7  | Efetivo                  | 1             | 1       | 1     |
| #8  | Infraestrutura           | 1             | 1       | 1     |
| #9  | Equipamento              | 2             | 2       | 4     |
| #10 | Infraestrutura           | 3             | 3       | 9     |
| #11 | Efetivo                  | 1             | 4       | 4     |
| #12 | Documentação             | 1             | 4       | 4     |
| #13 | Documentação             | 1             | 4       | 4     |
| #14 | Infraestrutura           | 2             | 4       | 8     |
| #15 | Efetivo – Equipamento    | 1             | 3       | 3     |
| #16 | Torcida                  | 3             | 4       | 12    |
| #17 | Efetivo                  | 2             | 4       | 8     |
| #18 | Efetivo                  | 2             | 4       | 8     |
| #19 | Efetivo                  | 1             | 4       | 4     |
| #20 | Monitoramento            | 1             | 4       | 4     |

Fonte: Elaborado com base em Cox (2008).

O índice de variação do Quadro 2 vai de 1 (um) a 4 (quatro), a distribuição que foi adaptada com base em Cox (2008). Fundamentada nos níveis de risco de cada evento em potencial, a matriz de risco inicial apresenta as probabilidades e impactos de cada incerteza já com o nível foi disposta dentro da Matriz de Impacto de Risco (Quadro 3), a fim de qualificar as possíveis eventualidades. É possível identificar e apresentar o escopo da matriz e, posteriormente, a classificação dos potenciais eventos dentro da matriz.

Pode-se observar no Quadro 3 que quanto maior o nível de incerteza, maior o índice de classificação disposto na ilustração. Por isso, a quantificação do nível de risco disposto no Quadro 2 foi alocada na seguinte conformidade (Quadro 4).

Quadro 3 - Matriz de impacto de riscos.

| Probabilidade   | Impacto |          |       |         |
|-----------------|---------|----------|-------|---------|
|                 | Leve    | Moderado | Grave | Crítico |
| Muito frequente | 4       | 8        | 12    | 16      |
| Pouco frequente | 3       | 6        | 9     | 12      |
| Possível        | 2       | 4        | 6     | 8       |
| Raro            | 1       | 2        | 3     | 4       |

Fonte: Elaborado com base em Cox (2008).

Quadro 4 - Matriz de disposição do nível de risco correlacionada com o Quadro 1

| Probabilidade   | Impacto |               |         |                        |
|-----------------|---------|---------------|---------|------------------------|
|                 | Leve    | Moderado      | Grave   | Crítico                |
| Muito frequente |         | #14, #17, #18 |         |                        |
| Pouco frequente |         |               | #10     | #16                    |
| Possível        |         | #1, #5, #9    |         |                        |
| Raro            | #7, #8  | #2, #3, #6    | #4, #15 | #11, #12, #13 #19, #20 |

Fonte: Elaborado com base em Cox (2008).

Com base na disposição dos riscos na matriz, foram trabalhadas ações para os riscos classificados como: Muito frequente e Moderado, Pouco frequente e Grave, Pouco frequente e Crítico. Assim, foi possível perceber entre os perigos indicados na Tabela 1 quais seriam os com maior potencial de risco (IDs 10, 14, 16, 17 e 18). Com esse conhecimento é possível estabelecer quais os perigos mais urgentes para a criação de um plano de gerenciamento de riscos, que englobasse as incertezas que possam caracterizar risco de vida e lesões graves, tal como disposto na Quadro 5.

Quadro 5 - Matriz de Comprometimento do Evento

| ID  | Descrição   | Probabilidade | Impacto no evento |
|-----|---|---------------|-------------------|
| #10 | Equipamentos em mau estado de conservação contribuem em algumas situações para obtenção de arma branca. | 10%           | 80%               |
| #14 | Falha elétrica prejudica no monitoramento de segurança, bem como no evento em si.                       | 20%           | 60%               |
| #16 | Em uma situação de tumulto, podem ocorrer furtos de objetos e valores, assim como lesões humanas.       | 60%           | 10%               |
| #17 | Equipe médica incompleta  | 25%           | 100%              |
| #18 | Falha no equipamento médico.  | 35%           | 70%               |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 5 indica a probabilidade de que o evento ocorra, assim como o impacto causado na não realização do evento, as ações de probabilidade foram distribuídas com base no laudo de segurança da Polícia Militar do estado de São Paulo e da FPF.

Analizadas as 5 (cinco) incertezas, foi proposto o plano de gerenciamento (Quadro 6). A elaboração de um plano de respostas busca demonstrar como serão tratados os riscos potenciais pelo detentor do mando de jogo. Este plano busca sugerir e demonstrar o que pode ser feito com cada incerteza.

Quadro 6 - Plano de respostas

| ID | Descrição                   | Estratégia      | Custo        | Resposta  | Dono do risco |
|----|-----------------------------|-----------------|--------------|---|---------------|
| 10 | Utilização como arma branca | Mitigar         |              | Treinamento para realização de busca pessoal.<br>Vistoria de equipamentos que possam ser utilizados como arma branca. | Estado        |
| 14 | Falha elétrica              | Transferir      | R\$ 3.000,00 | AVCB em dia.<br>Ter gerador para sistemas segurança.  | Clube         |
| 16 | Roubo de valores            | Aceitação Ativa |              | Aumento de fiscalização na área afetada (alocação interna de pessoas).  | Estado        |
| 17 | Equipe médica incompleta    | Transferir      | R\$ 2.000,00 | Contratação de equipe terceirizada.   | Clube         |
| 18 | Falha no equipamento médico | Transferir      | R\$ 500,00   | Contratação de equipe terceirizada.   | Clube         |

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

As ações foram baseadas na mudança do dono do risco aos quais em primeiro momento eram pertencentes ao Clube, as incertezas vinculadas ao Estado foram sugeridas alterações. Para melhor visualização das estratégias adotadas no decorrer dessa pesquisa, foi elaborado o EAP Final, que ilustra os eventos abordados ao longo do trabalho (Figura 2).

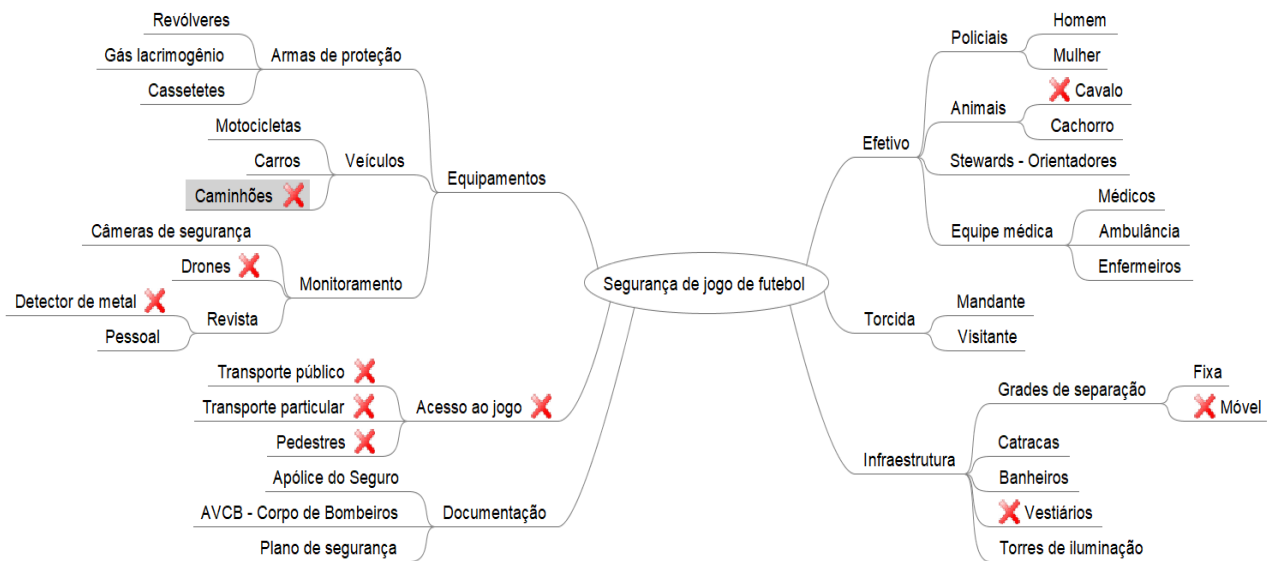


Figura 2 - EAP Final. Fonte: Resultados originais.

Para a construção do EAP final (Figura 2), foi analisado o laudo de segurança emitido pela polícia militar do estado de São Paulo disponível no site da FPF. Foi verificado que as ações de monitoramento deviam ser contingenciadas, tendo em vista que o estádio em questão não possui detector de metais e drones, equipamentos esses que poderiam auxiliar os órgãos de segurança. Ainda foi verificado que o acesso ao local da partida não é de competência do mandante do jogo, pois os torcedores podem chegar ao local da partida com recursos próprios ou mesmo com transporte público, linhas de ônibus já existentes nas cercanias do estádio. As grades de separação móvel não serão utilizadas, levando em conta que a praça desportiva possui portões de entrada distintos para torcida local e visitante, assim como a separação de torcida é feita por barreiras fixas. Ademais, a segurança dos vestiários foi descartada, pois os clubes possuem segurança particular para esse fim.

Em relação à questão da presença de solípedes, no interior da praça desportiva já terá a presença de cães. Ademais, por uma questão de prudência, um cavalo pode não ser um bom agente de segurança, pois, em algumas situações, pode ocasionar um tumulto ou até mesmo um pisoteamento. Desconsiderado o uso de solípedes no interior da praça desportiva, descarta-se em ato contínuo o uso de caminhões que serviriam para o transporte desses animais.

Contudo, ao se estabelecer um plano de gestão de riscos, não basta apenas pensar nas ações de gerenciamento, pois é preciso estabelecer os custos, já que um plano que gere aumento de custos, pode ser recusado ou fazer com que o evento até mesmo seja cancelado, quando possível.

Desta feita, antes da existência do plano de gerenciamento, o projeto inicial financeiro do evento do tipo do estudado, tinha pelos valores normais e atuais de mercado, um custo de R\$ 75.895,70. É importante frisar que os custos do evento, em geral, englobam todas as ações que

interferem diretamente na segurança interna da praça desportiva. Assim, a disposição financeira é estruturada por meio do número de horas trabalhadas por agentes de segurança, tendo como base de cálculo a UFESP, inclusos R\$ 50.000,00, orçamento gasto para manter a infraestrutura do evento.

O plano de gerenciamento revisado apresenta a contratação de uma equipe médica (com equipamentos) e o aluguel de um gerador de energia elétrica, o que acarreta a transferência do risco. A contratação de uma equipe terceirizada ocasiona o aumento de gasto no valor de R\$ 5.500,00, assim como o treinamento das equipes de segurança para ação em diversas eventualidades, o que acarreta a aceitação ativa dos riscos. Com o plano de gerenciamento de riscos, é possível fazer uma apresentação de custos impactados por esse plano, como se apresenta no Quadro 7.

Quadro 7 - Disposição financeira do evento

| Descrição do custo         | Valores       |                |
|----------------------------|---------------|----------------|
| <b>Orçamento inicial</b>   | R\$ 75.895,70 |                |
| Drones                     |               | - R\$ 5.000,00 |
| Detector de metal          |               | - R\$ 2.000,00 |
| Combustível                |               | - R\$ 750,00   |
| Equipe médica terceirizada | R\$ 2.000,00  |                |
| Equipamento médico         | R\$ 500,00    |                |
| Gerador                    | R\$ 3.000,00  |                |
| Total                      | R\$ 81.395,70 | - R\$ 7.750,00 |
| <b>Orçamento final</b>     | R\$ 73.645,70 |                |

Fonte: Resultados originais.

Nota-se, inicialmente, que após o plano de gerenciamento de riscos ocorreu também uma diminuição no orçamento estipulado para o evento esportivo. Essa economia é demonstrada devido às ações de contingenciamento (descarte) de algumas ações, contratação de drones, detectores de metais e combustível, o que acarreta diretamente a economia de R\$ 7.750,00. O orçamento total do evento passou de R\$ 75.895,70 para R\$ 73.645,70, ocasionando uma economia de R\$ 2.250,00.

### Considerações finais

Este trabalho teve como foco de estudo a gestão de riscos atinentes aos eventos esportivos, em especial, uma praça desportiva ligada a uma partida de futebol para até de 17.635 pessoas, número que equivale a maior parte dos jogos realizados no Brasil. Inicialmente, foram salientados os eventos de risco relacionados com a infraestrutura de segurança interna em praças esportivas, para, com isso, demonstrar o impacto financeiro da matriz de risco no evento esportivo diante de um plano de gerenciamento adequado de riscos.

O gerenciamento de riscos identificou os potenciais problemas oriundos de um evento em praças desportivas. Com base no objeto de estudo, uma partida de futebol, foram caracterizadas potenciais eventualidades, classificadas em uma matriz de risco. Não existem riscos mais importantes ou riscos menos importantes, às vezes, apenas se identificou aqueles com maior potencial para ocorrer, sendo classificados em matrizes correlacionando o impacto e nível de ocorrência, quando se identificou e foram analisados os cinco potenciais eventos de riscos, para se poder criar o gerenciamento adequado do evento, com seus impactos financeiros.

Uma limitação do estudo é não ter analisado partidas reais e seus riscos e custos, visto as dificuldades de liberação para realizar o estudo e obter os dados. Além disso, os valores utilizados tiveram como base pesquisas de preço virtuais. No entanto, isso se mostra uma oportunidade para estudos futuros, a fim de se poder melhorar o gerenciamento dos riscos envolvidos com as partidas de futebol, criando um melhor cenário financeiro para os envolvidos.

### Referências Bibliográficas

- Alencar, A. J. & Schmitz, E. (2012). *A Análise de Risco em Gerência de Projetos*. 3ª ed. Basport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Brasil. (2003). Lei n. 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 maio 2003. Seção 1, p. 1-3.
- Brasil. (2009). Decreto n. 6.795, de 16 de março de 2009. Regulamenta o art. 23 da Lei no 10.671, de 15 de maio de 2003, que dispõe sobre o controle das condições de segurança dos estádios desportivos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 de março de 2009. Seção, p. 1.
- Casa Nova, S. P. de C., Nogueira, D. R., Leal, E. A. & Miranda, G. J. (2020). *TCC – Trabalho de Conclusão de Curso*. 1ª ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- Cox, L. A. (2008). What's wrong with risk matrices?. *Risk Analysis: An International Journal*, 28: 497-512.
- Ferrand, A. C. (2007). *La gestion del sponsoring deportivo*. Badalona, Paidotribo.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

- Palma, M. A. M., Andrade, J. L. P. & Da Silva Pedro, J. (2011). Gestão de riscos em projeto: contornando incertezas para viabilizar a implantação de nova tecnologia em uma indústria petrolífera de E&P. *Gestão e Projetos: GeP*. 2: 102-122.
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK). 6ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.
- Raz, T. & Michael, E. (1999). Use and benefits of tools for Project risk management. *International Journal of Management*. 19: 9-17.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. A. M. Q. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.

*Recebido em: Julho, 2024*

*Aprovado em: Outubro, 2024*

---

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.

---