

---

# MEGI

**MESTRADO**

Estatística e Gestão de Informação

---

---

***A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL EM  
EVENTOS DESPORTIVOS***

*Estudo de Caso: Estoril Open*

---

Henrique de Araújo Oliveira Ferreira Magalhães

---

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de  
Informação

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação  
Universidade Nova de Lisboa

# **A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL EM EVENTOS DESPORTIVOS**

**ESTUDO DE CASO: ESTORIL OPEN**

por

Henrique de Araújo Oliveira Ferreira Magalhães

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Análise e Gestão de Risco.

Orientador: Professor Doutor Rui Gonçalves

Lisboa, Novembro de 2012

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação de mestrado à minha família, nomeadamente, aos meus pais que sempre me incentivaram a prosseguir a formação académica e a dar o melhor de mim mesmo. A conclusão desta dissertação e do respectivo mestrado associado representa todo o esforço e dedicação que coloquei ao longo de 17 anos de educação, mas sobretudo, é uma forma de honrar e agradecer todo o apoio que sempre recebi dos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer à empresa João Lagos Sport por ter sido extremamente prestável para a recolha de informação necessária para realizar esta dissertação, tanto na realização de entrevistas, como na obtenção de acesso às diferentes áreas do Estoril Open. A simpatia e disponibilidade dos seus responsáveis e colaboradores ajudou imenso no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também ao meu orientador pelo auxílio prestado durante a realização desta dissertação.

## **RESUMO**

Os eventos desportivos tornaram-se acontecimentos mediáticos à escala mundial e, atualmente, são uma importante fonte de desenvolvimento económico para o local onde se realizam. Para estes serem bem sucedidos, tanto ao nível desportivo como ao nível socioeconómico, devem decorrer dentro dos pressupostos planeados, sem a ocorrência de incidentes operacionais que afetem as suas atividades. O objetivo deste trabalho foi investigar como é gerido o risco operacional em eventos desportivos e proporcionar um suporte de informação sistematizado que auxilie as organizações na tomada de decisões relativamente à gestão de risco operacional em eventos desportivos. A metodologia de investigação utilizada assenta na revisão de literatura e na condução de um estudo de caso de um evento desportivo de ténis. No estudo de caso foram efetuadas entrevistas aos gestores da entidade organizadora do evento desportivo em causa, bem como aos colaboradores presentes no evento e ao público que o frequentou. Com base nos resultados das entrevistas e articulando-os com os pressupostos teóricos apresentados na revisão de literatura, construiu-se então uma matriz de gestão de risco operacional em eventos desportivos que identifica os principais fatores de riscos e os riscos, controlos, métodos de mitigação e impactos associados a cada fator. Por fim, concluiu-se quais os fatores de risco mais trabalhados, ou seja, aqueles em que a sua gestão já se encontra num estado mais desenvolvido, e quais os que necessitam de ser alvo de um estudo mais aprofundado, tanto pelos investigadores, como pelas próprias organizações.

## **PALAVRAS-CHAVE**

**Palavras-chave:** Risco Operacional; Fatores de Risco; Eventos Desportivos.

**Códigos JEL:** C12, D81, G14.

## **ABSTRACT**

Sports events became worldwide famous events and nowadays are an important source of economic development for the place where they happen. To be successful, on both sportive and socioeconomical levels, they have to run according to the established plans, without the occurrence of any operational incidents that interfere with the activities. The objective of this work was to investigate how is the operational risk managed in sports events and provide a systematic information source that helps the organizations in the decision making process regarding the operational risk management in sports events. The investigation methods used were literature review and a case study of a tennis event. In the case study, interviews were made to the managers of the organizing entity that managed the sport event, as well to the personal the crowd present in the event. Based on the interviews' results and linking them with the theoretical guidelines discussed in the literature review, an operational risk management matrix for sports events was designed, identifying the main risk factors and the risks, controls, mitigation methods and possible impacts of each factor. Finally, it was analyzed which are the more matured risks factors, the ones in which their management has a more developed approach, and which ones need further studies, from both the investigators and the organizations.

## **KEYWORDS**

**Keywords:** Operational Risk; Risk Factors; Sports Events.

**JEL Codes:** C12, D81, G14.

# ÍNDICE

1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.1.1. Importância do problema .....	1
1.1.2. Contexto do Estudo .....	5
1.2. Objetivos .....	6
1.3. Estrutura do Estudo .....	6
2. Revisão da Literatura .....	8
2.1. Conceitos Base .....	8
2.1.1. Evento .....	8
2.1.2. Evento Desportivo .....	9
2.1.3. Risco Operacional .....	10
2.1.4. Gestão de Risco .....	12
2.2. Gestão de Risco em Eventos .....	13
2.2.1. O Processo de Gestão de Risco em Eventos .....	13
2.2.2. Fatores de Risco .....	15
2.2.3. Outras áreas a considerar .....	24
2.2.4. Exemplos demonstrativos .....	24
3. Metodologia .....	26
3.1. Estratégia de Investigação .....	26
3.2. Procedimentos de Recolha de Dados .....	26
3.2.1. Entrevistas Estruturadas .....	26
3.2.2. Observação direta .....	30
3.2.3. Documentação .....	31
3.3. Procedimentos de Análise de dados .....	31
4. Resultados e Discussão .....	33
4.1. Análise Quantitativa .....	33
4.1.1. Caracterização da Amostra .....	33
4.1.2. Análise Descritiva .....	33
4.2. Análise Qualitativa .....	38
4.2.1. Caracterização dos Entrevistados .....	38
4.2.2. Análise das Entrevistas .....	38
4.3. Síntese de Incidentes e Recomendações .....	57
4.4. Matriz de Gestão de Risco Operacional em Eventos Desportivos .....	59

5. Conclusões .....	64
6. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros .....	66
7. Bibliografia .....	67
8. Anexos .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 2.1 – Processo de Gestão de Risco em Eventos. ....	13
Figura 2.2 – Exemplo de matriz de probabilidades/severidades dos riscos.....	14
Figura 3.1 – Cronologia das fases de entrevistas.....	27
Gráfico 4.1 – Pessoas do público entrevistadas, por género, idade e dia de entrevista. .	33
Gráfico 4.2 – Número de falhas por fator de risco. ....	34
Gráfico 4.3 – Falhas identificadas pelo público entrevistado, por fator de risco, e respetivo número de entrevistados que identificou essa falha.....	35
Gráfico 4.4 – Falhas detetadas por observação direta, por fator de risco. ....	36
Gráfico 4.5 – Número de incidentes por fator de risco.....	36

## ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1.1 - Impactos económicos de 5 eventos desportivos a nível mundial. ....	3
Tabela 1.2 - Eventos onde ocorreram falhas com consequências significativas. ....	4
Tabela 4.1 - Incidentes ocorridos com os entrevistados ou detetados por observação direta. ....	37
Tabela 4.2 - Caracterização das pessoas entrevistadas na análise qualitativa. ....	38
Quadro 4.3 - Gestão de risco operacional do fator de risco Acessos. ....	39
Quadro 4.4 – <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Acessos. ....	40
Quadro 4.5 - Gestão de risco operacional do fator de risco Comunicações. ....	40
Quadro 4.6 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Comunicações. ....	41
Quadro 4.7 - Gestão de risco operacional do fator de risco Infraestruturas. ....	42
Quadro 4.8 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Infraestruturas. ....	43
Quadro 4.9 - Gestão de risco operacional do fator de risco Higiene. ....	43
Quadro 4.10 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Higiene. ....	44
Quadro 4.11 - Gestão de risco operacional do fator de risco Alimentação. ....	45
Quadro 4.12 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Alimentação. ....	46
Quadro 4.13 - Gestão de risco operacional do fator de risco <i>Staff</i> . ....	47
Quadro 4.14 - Gestão de risco operacional do fator de risco Segurança. ....	48
Quadro 4.15 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Segurança. ....	49
Quadro 4.16 - Gestão de risco operacional do fator de risco Serviço de Assistência Médica. ....	50
Quadro 4.17 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Serviço de Assistência Médica..	51
Quadro 4.18 - Gestão de risco operacional do fator de risco Plano de Emergência.....	51
Quadro 4.19 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Plano de Emergência.....	52
Quadro 4.20 - Gestão de risco operacional do fator de risco Venda de Bilhetes. ....	52
Quadro 4.21 - Gestão de risco operacional do fator de risco Equipamento. ....	54
Quadro 4.22 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Equipamento. ....	54
Quadro 4.23 - Gestão de risco operacional do fator de risco Condições Climatéricas...	55
Quadro 4.24 - <i>Pattern Matching</i> para o fator de risco Condições Climatéricas.....	56
Quadro 4.25 - Resumo dos incidentes e recomendações a implementar na gestão do risco operacional no Estoril Open.....	58

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>ASAE</b>	Autoridade de Supervisão Alimentar e Económica
<b>BCBS</b>	Basel Committee on Banking Supervision
<b>HSE</b>	The Health and Safety Executive
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>NACI</b>	National Association of Insurance Companies
<b>JLS</b>	João Lagos Sport

# **1. INTRODUÇÃO**

Todos os dias acontecem variadíssimos eventos, sejam eles festivais, convenções internacionais, comícios políticos, salões de exposição ou feiras, concertos, casamentos, jogos de futebol, entre outros. Os eventos fazem parte da vida quotidiana das pessoas, pois são “uma forma de juntar pessoas, um método de trocar informações e/ou produtos e uma forma de conviver com outros seres humanos com interesses em comum” (Tarlow, 2002) em que está presente a “oportunidade de entretenimento, de uma experiência cultural ou educacional ou o cumprir de obrigações sociais, políticas ou empresariais” (Silvers, 2008). Atualmente, são também vistos como uma estratégia utilizada com vista à melhoria das condições das infraestruturas locais, à redução de problemas de sazonalidade (os eventos podem realizar-se numa época baixa), à criação de emprego (através de empregos temporários e qualificação de novos profissionais especializados) e à geração de receitas (o turista de eventos despense mais do que um turista convencional e a sua permanência aumenta a ocupação hoteleira).

Po outro lado, na perceção do autor, como a realização de um evento envolve múltiplas pessoas, setores e/ou empresas, existindo uma interação entre o público, bens e serviços, está presente a possibilidade de ocorrerem falhas no decorrer do mesmo. É necessário que os gestores de evento estejam preparados para a ocorrência de tais falhas e contem com um conjunto de medidas que assegurem que o mesmo decorra dentro dos pressupostos estabelecidos. A esse processo dá-se o nome de gestão de risco. Num evento, pode afirmar-se que o risco mais em foco é o risco operacional, pois a organização de um evento exige uma gestão a vários níveis operacionais, como a organização do espaço e infraestruturas, implementação de sistemas de comunicação, contratação de pessoal de apoio (limpeza, segurança), contratação de serviços de alimentação, entre outros.

Neste trabalho pretende-se estudar quais os procedimentos de gestão do risco operacional em eventos, nomeadamente eventos desportivos, sendo o tema central desta dissertação “A Gestão do Risco Operacional em Eventos Desportivos”.

## **1.1. ENQUADRAMENTO**

### **1.1.1. Importância do problema**

A gestão do risco operacional tem estado muito em foco no setor financeiro, principalmente na gestão de instituições bancárias e seguradoras, estando relacionada com fraude, reportes contabilísticos erróneos, segurança de acessos físicos, sistemas informáticos, entre outros (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2006).

Contudo, o risco operacional não tem sido considerado o risco mais relevante para as instituições financeiras, onde o risco de crédito se tem destacado como o principal alvo da gestão das instituições, visto ser o que mais requisitos de fundos próprios<sup>1</sup> exige. Analisando as disciplinas de mercado 2011 de três dos maiores bancos portugueses - Banco Espírito Santo, Caixa Geral de Depósitos e Millennium BCP - o risco de crédito representa 91,3%, 92,2%, 91,8% dos seus requisitos de fundos próprios, respetivamente.

Para um organizador de um evento pode afirmar-se que o risco operacional será o mais relevante, pois o objetivo da sua atividade implica organizar um conjunto de atividades que envolvem pessoas, sistemas e infra-estruturas que necessitam de estar interligados para cumprir o objetivo pretendido. Na organização de eventos, as falhas de risco operacional não se refletem em aspetos como falhas de reportes contabilísticos, mas em áreas como a alimentação, as infraestruturas, a segurança, entre outras (Tarlow, 2002). Dentro dos diversos tipos de eventos inserem-se os eventos desportivos. Este tipo de eventos tem denotado um forte crescimento nos últimos anos, respondendo a necessidades dos países organizadores a dois níveis e gerando importantes receitas para os organizadores, regiões ou país onde se realizam: ao nível das infraestruturas, pois a implementação de um evento desportivo exige a planificação de um processo de renovação das infraestruturas locais (Ansarah, 2000); ao nível do turismo, nomeadamente o turismo desportivo, atraindo um fluxo turístico, não só de atletas, como também de espectadores e de colaboradores envolvidos no evento (Ministério do Turismo, 2006). A Tabela 1.1 mostra o impacto económico gerado por alguns dos principais eventos desportivos nas diferentes modalidades.

<b>Evento</b>	<b>Espectadores</b>	<b>Empregos</b>	<b>Valor Acrescentado Bruto<sup>2,3</sup></b>
Open dos Estados Unidos de Golfe 2008	273.832	5.775	142,1 milhões de dólares americanos (105 milhões de euros).
Open da Austrália de Ténis 2007	n/a	4.600	241,6 milhões de dólares australianos (144,7 milhões de euros).
Campeonato da Europa de Futebol 2004	1.165.192	4.547	138,8 milhões de euros.
Campeonato do Mundo de Rugby 2003	1.800.000	4.476	289 milhões de dólares australianos (173,7 milhões de euros).

<sup>1</sup> Fundos Próprios são capitais pertencentes às instituições que devem reunir “condições para constituir uma margem capaz de absorver um determinado volume de perdas e dar tempo às instituições para reagir” (Sítio Oficial do Banco de Portugal).

<sup>2</sup> O Valor Acrescentado Bruto é o “valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo” (Sítio Oficial do Instituto Nacional de Estatística).

<sup>3</sup> As taxas de câmbio utilizadas são referentes ao último mês de cada ano de organização do evento.

Jogos Olímpicos 2000	6.700.000	7.500	6.500 milhões de dólares australianos (3.955,2 milhões de euros).
----------------------	-----------	-------	--

Tabela 1.1 - Impactos económicos de 5 eventos desportivos a nível mundial.

Os eventos desportivos mencionados na Tabela 1.1 apresentaram-se como fundamentais para as economias onde se realizaram. De seguida, são descritos de modo mais detalhado:

1) O Open dos Estados Unidos de Golfe é anualmente um dos 4 principais torneios de golfe. Em 2008 realizou-se em San Diego, Califórnia, tendo criado 5.775 postos de trabalho e um valor acrescentado de 142,1 milhões de dólares americanos, aproximadamente 105 milhões de euros (San Diego State University, 2008).

2) O Open da Austrália de Ténis realiza-se em Melbourne, sendo, anualmente, um dos 4 principais torneios de ténis. Em 2007 gerou 4.600 empregos e um valor acrescentado de 241,6 milhões de dólares australianos, aproximadamente 144,7 milhões de euros, para o estado australiano de Vitoria, sendo que metade dos visitantes oriundos de países estrangeiros não teria visitado o estado de Vitoria se o evento desportivo não se tivesse realizado (Sítio oficial do Open da Austrália).

3) O Campeonato da Europa de Futebol, o segundo maior evento de futebol seguido do Campeonato do Mundo, em 2004 foi organizado em Portugal e criou, durante o ano de realização do mesmo, 4.547 empregos e 138,8 milhões de euros de valor acrescentado (Universidade do Minho 2004).

4) O Campeonato do Mundo de Rugby é o terceiro maior evento desportivo do mundo, após os Jogos Olímpicos e do Campeonato do Mundo de Futebol, e em 2003 ocorreu na Austrália, levando à criação de 4.476 postos de emprego, durante o período de realização do mesmo, e um valor acrescentado de, aproximadamente, 173,7 milhões de euros (URS Finance and Economics, 2004).

5) Os Jogos Olímpicos são o maior evento desportivo do mundo e em 2000 foi realizado em Sydney, Austrália, tendo originado 7.500 novos postos de trabalho, durante o ano de realização do evento, e um valor acrescentado de, aproximadamente, 3.955,2 milhões de euros (URS Finance and Economics, 2004).

Como é possível concluir pelos eventos desportivos apresentados, estes são uma importante fonte de rendimento para as economias locais, regionais ou nacionais em que se inserem, tornando-se fulcral o evento decorrer dentro dos pressupostos estabelecidos e não ser alvo de impactos negativos que afetem o seu desenrolar. Todavia, ao longo da história do desporto, registaram-se incidentes graves ligados a eventos desportivos com impactos significativos. Na tabela 1.2 apresentam-se alguns exemplos de eventos desportivos onde ocorreram falhas graves ao nível operacional. Embora não se tenham conseguido apurar, estas falhas podem ter resultado em perdas financeiras indiretas

relacionadas com seguros, assistência médica e impactos reputacionais que afetem, sobretudo, as receitas provenientes de fluxos turísticos.

<b>Evento</b>	<b>Falhas</b>	<b>Impactos</b>
Jogo do campeonato egípcio de futebol de 2012 no estádio de Port Said entre os clubes Al-Masry e Al-Ahly	<p><u>Acessos</u>: Falta de vistoria à entrada aos materiais permitidos dentro do evento, adeptos do Al-Masry possuíam armas brancas.</p> <p><u>Plano de emergência</u>: Saídas de emergência fechadas, não permitindo aos adeptos do Al-Ahly escaparem.</p> <p><u>Segurança</u>: Falta de atuação por parte das forças de segurança para controlar os atacantes.</p>	79 vítimas mortais e mais de 1000 feridos.
Meia-final da taça de Inglaterra de 1989 no estádio de Hillsborough	<p><u>Acessos e Segurança</u>: Falta de controlo policial nos acessos para um <i>standing terrace</i><sup>4</sup>, excedendo a capacidade permitida, levando à asfixia e esmagamento de espectadores.</p> <p><u>Serviço de Assistência Médica</u>: Falta de apoio médico imediato, o que poderia ter evitado vários falecimentos.</p>	96 vítimas mortais e 766 feridos.
Final da Taça dos Campeões Europeus de 1985 no estádio de Heysel	<p><u>Segurança</u>: Confrontos entre os adeptos das duas equipas, falta de controlo das forças de segurança.</p> <p><u>Infraestruturas</u>: Queda de muro sobre adeptos que tentavam escapar, falta de qualidade das infraestruturas.</p>	39 vítimas mortais e mais de 350 feridos.
Jogos Olímpicos de 1972 em Munique	<p><u>Acessos</u>: Falta de controlo de acessos à vila olímpica destinada aos atletas participantes, tendo um grupo terrorista palestino raptado membros da comitiva olímpica israelita.</p> <p><u>Segurança</u>: Falta de segurança armada pronta a atuar.</p>	17 vítimas mortais: 11 atletas israelitas, 5 raptos palestinos e 1 polícia local.

Tabela 1.2 - Eventos onde ocorreram falhas com consequências significativas.

Tanto pelo impacto económico que geram, como pelo impacto social, é perceptível a importância dos eventos desportivos e o quanto é necessário que exista uma estratégia de gestão do risco operacional que evite tragédias como as mencionadas.

<sup>4</sup> *Standing terrace* é uma área de um estádio destinada a espectadores que podem observar o evento desportivo em pé, sem qualquer lugar sentado disponível.

### 1.1.2. Contexto do Estudo

Em Portugal, os eventos desportivos mais relevantes são os jogos de futebol. Estes têm a capacidade de colocar dezenas de milhares de espectadores no mesmo espaço durante um período de algumas horas, gerando receitas financeiras importantes para os clubes organizadores. Tal como o futebol, outras modalidades (basquetebol, andebol, hóquei em patins, voleibol, entre outras) protagonizam diversos eventos desportivos ao longo das suas épocas, porém a duração destes eventos limita-se a algumas horas e a sua realização, normalmente, não ocorre de modo consecutivo, havendo sempre um intervalo de vários dias entre a realização de um jogo no mesmo espaço. Este tipo de evento desportivo é apelidado de “evento desportivo de vértice” (Nicolini, 2006). Para além dos eventos desportivos de vértice que ocorrem ao longo das épocas desportivas, existem outros que ocorrem pontualmente ou com uma periodicidade distanciada, denominados de “eventos desportivos de base” (Nicolini, 2006). A duração destes pode estender-se por diversos dias e em Portugal, entre os mais mediáticos, encontram-se a Volta a Portugal em bicicleta, o Rali de Portugal e o Estoril Open, sendo este último o evento selecionado para este trabalho.

O Estoril Open decorre anualmente durante 9 dias consecutivos no final de abril/início de maio, tendo a sua 1ª edição ocorrido em 1990 e em 2010 foi premiado como o torneio preferido pelos jogadores de ténis profissional masculinos dentro da categoria de torneios em que se insere. O torneio não se limita à realização da parte desportiva, dividindo-se em duas vertentes:

- a vertente desportiva, ou seja, a realização dos encontros de ténis;
- a vertente *corporate* que se divide em dois espaços – o Break Point, área de venda de produtos ao público em geral, e a Sponsors’ Village, área destinada a convidados da organização e a personalidades que visitam o torneio e onde se efetua venda de produtos e serviços destinados a indivíduos particulares ou empresas.

O Estoril Open é organizado por João Lagos Sport [JLS], a empresa organizadora de eventos desportivos mais cotada em Portugal. A JLS foi formada em maio de 1974, então denominada de “Escola de Ténis João Lagos”, sendo apenas uma academia de ténis. Desde então, desenvolveu-se para um grupo empresarial, tendo organizado eventos desportivos nas mais variadas modalidades: ténis, golfe, ciclismo, motonáutica, vela, surf, desportos de praia, rugby, hipismo e desportos motorizados. Contudo, tal como a sua origem indica, é no ténis que a JLS mais se destaca, sendo o Estoril Open o seu principal evento (Sítio oficial da João Lagos Sport).

## 1.2. OBJETIVOS

Este estudo teve como objetivo geral compreender como se processa a gestão do risco operacional em eventos desportivos, nomeadamente, os de tipo base. De modo a dar resposta à questão de investigação foi necessário (i) definir quais os fatores de risco operacionais relevantes num evento desportivo; (ii) identificar quais as áreas onde estão presentes os fatores de risco definidos; (iii) verificar quais os riscos/tipos de falhas operacionais mais comuns neste tipo de eventos, sejam eles inerentes à organização ou exteriores; (iv) conhecer quais os controlos e métodos de mitigação a aplicar, de modo a minimizar a ocorrência de incidentes de risco operacional e os impactos associados; (v) averiguar como as organizações avaliam esses mesmos impactos e que ações tomam para corrigir as falhas verificadas.

Após compreensão de como se realiza a gestão do risco operacional em eventos desportivos de tipo base, construiu-se uma matriz de gestão risco operacional em eventos desportivos deste tipo. Esta matriz procurou ilustrar os pontos mencionados anteriormente, apresentado os principais fatores de risco operacionais num evento desportivo de tipo base, os riscos/falhas mais relevantes associados a cada fator, que controlos e medidas de mitigação poderão ser implementados para evitar o aparecimento de incidentes relacionados com esses mesmos riscos e que impactos se podem esperar provenientes de possíveis incidentes. Os propósitos da construção desta matriz são a esquematização de toda a informação recolhida e das conclusões obtidas, permitindo uma visualização simples e direta da resposta à questão de investigação e o auxílio às organizações na execução de uma mais eficiente e eficaz gestão do risco operacional em eventos desportivos de tipo base, pois apresenta medidas que estas poderão implementar para que o seu evento decorra sem incidentes significativos.

## 1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO

No **Capítulo 2 – Revisão da Literatura** abordam-se os principais conceitos associados ao risco operacional em eventos desportivos e apresentam-se as investigações já realizadas nesta área, com o intuito de conhecer quais os métodos referenciados, quais as áreas e os fatores de risco que se deve considerar e quais os impactos que se pode esperar na gestão do risco operacional em eventos desportivos.

No **Capítulo 3 – Metodologia** explica-se qual a estratégia de investigação e quais os procedimentos utilizados na recolha e análise de dados.

No **Capítulo 4 – Resultados e Discussão** analisa-se os principais resultados da investigação realizada e é desenhada a matriz de gestão do risco operacional em eventos desportivos.

No **Capítulo 5 – Conclusões** são apresentadas as conclusões obtidas com o estudo realizado.

No **Capítulo 6 – Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros** expõem-se as limitações associadas ao estudo e quais os pontos que futuras investigações poderão explorar, de modo a aprofundar o conhecimento neste tema.

Na **Bibliografia** estão indexadas as referências bibliográficas utilizadas na elaboração desta dissertação.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. CONCEITOS BASE**

#### **2.1.1. Evento**

Para este trabalho torna-se relevante perceber inicialmente no que se traduz o conceito geral de evento e, posteriormente, o de evento desportivo, pois, na sua maioria, a bibliografia associada apenas aborda a gestão de risco em eventos de forma geral, sem especificar para eventos desportivos.

Sucintamente, Goldblatt (1997) define evento como um momento único no tempo celebrado através de uma cerimónia ou momento comemorativo, com vista a satisfazer necessidades específicas, enquanto Getz (1997) o define como um acontecimento único ou pouco frequente que ocorre fora de um programa normal de atividades.

Já Martin (2008) apresenta uma definição mais completa, em que o evento é um "acontecimento" previamente planeado, organizado e coordenado de forma a atrair o maior número de pessoas para um espaço específico, físico e temporal, com informações, medidas e projetos sobre uma ideia, ação ou produto, apresentando os melhores resultados e os meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo.

Reunindo as definições apresentadas, pode definir-se um evento como um acontecimento único ou pouco frequente que ocorre em determinada data e local, previamente planeado e organizado, constituindo uma oportunidade para usufruir de uma experiência de lazer, cultural ou social e tendo como objetivo satisfazer necessidades específicas das pessoas.

Adicionalmente é também importante perceber as fases em que se divide um evento, sobretudo para a definição dos momentos de recolha de dados. Segundo Martin (2008), é possível dividir um evento em três fases:

1. Pré-Evento: fase em que se planeia o evento, onde se identificam os recursos necessários e se estuda os possíveis impactos do mesmo;
2. Evento: momento em que se implementam as atividades planeadas, entre as quais os serviços de transportes, alojamento, alimentação, e se garante que as necessidades dos clientes são garantidas;
3. Pós-Evento: fase de avaliação dos impactos do evento relativamente à sua divulgação nos meios de comunicação social, receitas e desenvolvimento económicos na área envolvente.

### **2.1.2. Evento Desportivo**

Silvers (2008) classifica os eventos desportivos como aqueles em que estão presentes atividades desportivas, podendo estas ser de carácter recreativo, nas quais o público pode participar, ou de carácter profissional, em que o público simplesmente assiste. Tal como a divisão feita por Nicolini (2006) mencionada anteriormente, Silvers também refere que os eventos desportivos podem ser parte de outro evento superior (“eventos desportivos de vértice”), dando como exemplo os jogos entre duas equipas para um campeonato, ou ser um evento particular (“eventos desportivos de base”), referindo-se a torneios, maratonas ou aos Jogos Olímpicos.

Para Poit (2006), um evento desportivo é um acontecimento previamente planeado, com um perfil não só desportivo, mas também social e cultural, com objetivos claramente definidos, entre os quais a existência de interação entre os participantes, o público, personalidades e entidades.

O conceito defendido por Poit acaba por adaptar-se ao estudo de caso em questão, pois, como referido anteriormente, o Estoril Open não se limita às atividades desportivas profissionais, tendo uma parte importante do evento destinada a atividades sociais e culturais, onde as pessoas interagem com os jogadores e com as diversas marcas e patrocinadores presentes no evento.

### 2.1.3. Risco Operacional

Uma das primeiras definições de risco operacional apresentadas por uma entidade de reconhecimento internacional surgiu em 1993, quando o Grupo dos 30<sup>5</sup> definiu risco operacional como a “incerteza relacionada com perdas resultantes de sistemas ou controlos inadequados, erros humanos ou gestão”. Desde então, o conceito tem vindo a desenvolver-se, com vários autores e entidades oficiais a apresentarem as suas próprias definições.

Em 1998, Shephard-Walwyn e Litterman afirmaram que o risco operacional “pode ser visto como um termo geral que se aplica a todos os fatores de risco que influenciem a volatilidade da estrutura de custos da instituição [financeira]”, focando-se apenas nos custos, pois, na altura, ainda não havia sido abordado “como os fatores de risco contribuem para a volatilidade dos proveitos da instituição [financeira]”. No ano seguinte, a British Bankers’ Association et al. (1999) defendeu que o risco operacional é “a perda direta ou indireta resultante de processos internos inadequados, falhas, pessoas, sistemas, ou de eventos externos”, dividindo os fatores de risco entre internos e externos, especificando quais os fatores internos (as pessoas e os sistemas). O BCBS (2003) acabou por adotar esta definição, estabelecendo o risco operacional como “o risco de perdas resultante de processos internos inadequados, falhas, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”, eliminando a distinção entre perdas diretas e indiretas, já que o Acordo Basileia II impõe às instituições financeiras o cálculo do capital regulamentar, sendo as perdas indiretas difíceis de quantificar. Em 2005, Vinella e Jin definiram o risco operacional como “o risco da operação falhar um ou mais objetivos de performance operacional”, em que os intervenientes na operação podem ser “pessoas, tecnologia, processos, informação, ou a infraestrutura que suporta as atividades de negócio”. Esta definição introduz um novo elemento, considerando os objetivos da instituição, em vez de somente as perdas provenientes de falhas operacionais, incorporando os diversos agentes presentes nas operações da instituição.

Apesar das diferenças existentes na definição do conceito de risco operacional, a sua discussão foi sempre mais direcionada para a gestão em instituições financeiras. Mesmo na indústria seguradora, a uniformização do conceito com o setor financeiro foi defendida por Rochette (2005), de forma a facilitar a comunicação entre os dois setores. Rochette critica a definição proposta pela National Association of Insurance Companies [NACI] dos Estados Unidos da América, que afirma que o risco operacional são os “problemas operacionais, tais como sistemas de informação inadequados, falhas em

---

<sup>5</sup> Formado em 1978, o Grupo dos 30 é um grupo consultivo privado, internacional e sem fins lucrativos para assuntos económicos e financeiros, composto por elementos dos sectores público, privado e da Academia, liderado por Jean-Claude Trichet, antigo presidente do Banco Central Europeu.

controles internos, fraudes ou catástrofes imprevisíveis, [que] resultarão em perdas inesperadas”. Em 2009, esta ideia de uniformização foi confirmada pelo Parlamento Europeu e o Conselho aquando da publicação nas diretivas de Solvência II, em que foi adotado o conceito expresso no Acordo Basileia II, reafirmando o risco operacional como “o risco de perdas resultantes de procedimentos internos inadequados ou deficientes, do pessoal ou dos sistemas, ou ainda de acontecimentos externos”.

Fora do setor financeiro é raro encontrar o uso do termo risco operacional. Uma das poucas definições foi elaborada por King (1998), que transformou o conceito de risco operacional para as empresas no geral, definindo-o como “a incerteza de perdas no valor contabilístico<sup>6</sup> de uma empresa devido a falhas na produção de bens e serviços da empresa”. No setor dos eventos, o conceito de risco operacional é quase inexistente. É prática os autores utilizarem simplesmente o termo de “risco”, sem estar necessariamente distribuído por tipos de risco. Berlonghi (1990) inicialmente definiu o risco em eventos como a “possibilidade real de perdas ou exposição a perdas”, em que “as perdas se referem a acidentes ou ocorrências que resultem em lesões, mortes, destruição ou dano de propriedade, impacto na reputação (...) ou processos judiciais”. Berlonghi focou-se principalmente nos impactos causados, enumerando várias consequências derivadas da ocorrência de falhas. Em 2008, Silvers apresentou uma definição semelhante, afirmando que o risco é a “possibilidade de algo positivo ou negativo acontecer, é a exposição à possibilidade de perdas, danos ou lesões provenientes de uma incerteza”. Adicionalmente, Silvers propôs também uma definição mais específica, enunciado o risco em eventos como “qualquer condição ou ocorrência que poderá afetar o desenrolar do evento ou das atividades do evento e expor a organização do evento a perdas.”

Devido à inexistência de um conceito de risco operacional na indústria de eventos, e conjugando as terminologias aplicadas nesta indústria com o setor financeiro, o autor propõe a seguinte definição: “o risco operacional em eventos é a possibilidade de ocorrência de um incidente que afete as atividades do evento, expondo a sua organização a perdas financeiras e/ou não financeiras, resultante de falhas humanas, processos, infraestruturas ou fatores externos que podem originar lesões, mortes ou destruição de propriedade e levar à criação de processos judiciais dos lesados contra a organização do evento.”

---

<sup>6</sup> O valor contabilístico de uma empresa é o montante obtido pela divisão dos capitais próprios (valor dos ativos, deduzido das dívidas) pelo número de ações (Sítio Oficial da Deco).

#### **2.1.4. Gestão de Risco**

De modo genérico, a gestão de risco é “o conjunto de atividades definidas por uma organização para controlar e mitigar os riscos”. (International Organization for Standardization [ISO], 2009).

Ao contrário do conceito de risco operacional, o termo gestão de risco já é referido pelos autores na bibliografia relacionada com a gestão de eventos. Getz (2007) definiu a gestão de risco em eventos como o processo de “antecipação, prevenção ou minimização de potenciais custos, perdas ou problemas para a organização do evento, parceiros ou clientes”. No ano seguinte, Silvers propôs uma definição mais completa, enunciando que a gestão de risco em eventos “é o reconhecimento e a reação a incertezas com o objetivo explícito de minimizar as falhas e maximizar as oportunidades, usando uma abordagem estratégica e o senso comum, em vez de se evitar o assunto”. Tal como a maioria dos autores, Silvers defendeu que o papel da gestão de risco em eventos é a “prevenção e a redução de perdas, fazendo os eventos tão seguros o quanto possível”, reforçando a ideia apresentada por Berlonghi (1990). Contudo, Silvers acabou por desenvolver um conceito de gestão de risco com uma abordagem mais direcionada para a parte operacional, em detrimento do foco financeiro e do objetivo de redução de perdas, destacando (i) a importância de identificar quais as incertezas, ou seja, quais os riscos e potenciais falhas que poderão existir; (ii) o maximizar das oportunidades - como Harb & Moley referem, o risco não implica apenas consequências negativas, podendo estarem presentes oportunidades de melhoria ou impactos positivos para organização; (iii) o uso do senso comum - como referido por Tarlow (2002), por vezes os gestores de risco poderão que ter de tomar decisões com base na intuição, devido à falta de informação disponível ou porque as experiências vividas no passado aconselham à implementação de determinada medida de mitigação.

Após a apresentação dos conceitos de evento desportivo, risco operacional e gestão de risco, o autor propõe a seguinte definição de gestão do risco operacional em eventos desportivos: “processo de identificação e análise dos elementos que possam impactar no decorrer das atividades desportivas e extradesportivas, sejam eles internos ou externos à organização, de forma a desenvolver medidas preventivas e mitigadoras, reduzindo, assim, as perdas financeiras e/ou não financeiras para a empresa organizadora”.

## 2.2. GESTÃO DE RISCO EM EVENTOS

### 2.2.1. O Processo de Gestão de Risco em Eventos

A gestão de risco em eventos não é um processo pontual, mas algo que se deve desenrolar em paralelo às atividades do evento, pois podem emergir novos riscos durante o evento não identificados *a priori*. Silvers (2008) apresenta um processo de gestão de risco em eventos como um processo pró-ativo que engloba 4 fases: planeamento, identificação, análise e resposta. A estas fases, o autor acrescenta ainda a fase de avaliação, posterior à realização do evento.

Planeamento	Identificação	Análise	Resposta	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"><li>• Níveis de Tolerância</li><li>• Recursos</li><li>• <i>Framework</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fontes de Risco</li><li>• Entrevistas</li><li>• Reuniões</li><li>• Auditoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Causas</li><li>• Consequências</li><li>• Priorização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo</li><li>• Mitigação</li><li>• Responsáveis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Gap analysis</i></li><li>• Recomendações</li></ul>

Figura 2.1 – Processo de Gestão de Risco em Eventos.

(Fonte: Elaboração Própria).

#### 2.2.1.1. Planeamento

O planeamento da gestão de risco é a esquematização e a formalização do plano de gestão de risco associado ao evento em causa. Este plano inclui as atividades do evento, os recursos necessários e os pressupostos assumidos pela organização para certas decisões tomadas, entre os quais os níveis de tolerância aos riscos. O objetivo deste plano é criar uma *framework* de auxílio à tomada de decisões perante situações de risco, articulando os recursos necessários, os riscos identificados, as análises efetuadas e os métodos e responsabilidades atribuídos nas ações de resposta à ocorrência de falhas ou incidentes (Silvers, 2008).

#### 2.2.1.2. Identificação

A fase de identificação implica uma análise aos elementos e processos do evento, de forma a definir quais representam fontes de risco. Entre as possíveis técnicas que auxiliem a identificação dos riscos incluem-se: a realização de uma *gap analysis*, uma auditoria que pretende detetar sistemas deficitários e discrepâncias entre os resultados exigidos e os alcançados na prática, sendo normalmente conduzida após os eventos, mas que pode auxiliar no planeamento de eventos futuros; entrevistas aos diversos departamentos da organização ou às entidades externas envolvidas no evento que

ajudem a identificar potenciais falhas ou fontes de risco relevantes; reuniões de análise e discussão sobre os riscos e os métodos que se devem aplicar (Silvers, 2008).

### 2.2.1.3. Análise

Após identificados, os riscos devem ser analisados, nomeadamente as suas causas, consequências e probabilidades. Uma das formas mais utilizadas na análise dos riscos é a construção de uma matriz de probabilidade/severidade. Esta é utilizada para quantificar a probabilidade e o impacto de determinado risco, sendo útil na identificação dos riscos a que se deve atribuir maior prioridade de controlo e mitigação (riscos com um nível “critical” que representam impactos significativos) e quais os que se pode aceitar manter (riscos com um nível “low” que têm associados impactos com pouca relevância). A priorização dos riscos deve obrigatoriamente considerar a segurança e o bem-estar das pessoas, seguido da proteção de informação vital para a organização (Sports and Recreation New Zealand, 2007; Silvers, 2008).

LIKELIHOOD	IMPACT				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Extreme
Almost Certain	High	High	Critical	Critical	Critical
Likely	Moderate	High	High	Critical	Critical
Moderate	Low	Moderate	High	Critical	Critical
Unlikely	Low	Low	Moderate	High	Critical
Rare	Low	Low	Moderate	High	High

Figura 2.2 – Exemplo de matriz de probabilidades/severidades dos riscos.

(Adaptado de: *Risk Management of Events*, Sports and Recreation New Zealand, 2007).

### 2.2.1.4. Resposta

Para os riscos identificados deve decidir-se a forma de resposta aos mesmos, definindo: os métodos de monitorização/controlo (medidas de acompanhamento dos riscos e das ações de controlo realizadas); os métodos de mitigação (medidas que reduzam os impactos dos riscos); os responsáveis para os colocar em prática. Existem 4 formas possíveis de abordar a resposta ao risco: (i) eliminação do risco, modificar ou eliminar os elementos que provocam a existência do risco; (ii) redução do risco, diminuir a probabilidade de ocorrência do risco e/ou a severidade dos impactos provocados, instaurando métodos de prevenção de perdas; (iii) retenção do risco, aceitar que determinado risco existe, mas não é proveitoso o esforço de controlo ou mitigação

do mesmo, devendo ser salvaguardados recursos financeiros que compensem as potenciais perdas associadas; (iv) transferência do risco, realocar os impactos do risco para uma entidade externa, por exemplo, através da contratação de seguros, ou implementar planos de contingência, em que são definidas as estratégias para minimizar os impactos de riscos conhecidos, mas difíceis de controlar, ou de riscos imprevisíveis (Silvers, 2008). Para realizar uma eficaz transferência do risco, a organização tem de determinar as operações críticas no evento (infraestruturas, pessoas, fontes de rendimentos) para as quais deverão desenvolver planos de contingência e/ou seguros. Os principais riscos a serem considerados para uma eventual transferência de risco incluem situações de condições climáticas extremas e situações de emergência, como incêndios, cheias, acidentes, falhas de energia ou ataques terroristas. (Silvers, 2008).

#### **2.2.1.5. Avaliação**

Após concluído o evento, impõe-se ainda a condução de uma avaliação ao processo de gestão de risco, gerando um relatório com recomendações para possíveis eventos futuros, sendo para o efeito, tal como referido na fase de Identificação, realizada uma *gap analysis*. Para este processo deve ser recolhida informação através de questionários ou entrevistas ao público e participantes, estatísticas, relatórios e observações, que expliquem as causas e os impactos das falhas ou incidentes ocorridas, bem como as medidas praticadas e as oportunidades de melhoria a implementar no futuro (Sports and Recreation New Zealand, 2007; Silvers, 2008).

#### **2.2.2. Fatores de Risco**

Como referido anteriormente, existem certos elementos do evento que podem contribuir para a ocorrência de incidentes. A esses elementos dá-se o nome de fatores de risco (Silvers, 2008). De seguida, apresentam-se os fatores de risco relevantes para este estudo, bem como os métodos de controlo e mitigação a aplicar e os possíveis impactos associados a cada fator.

##### **2.2.2.1. Acessos**

A não ser que o evento seja aberto ao público em geral, um sistema de controlo de acessos estará implementado pela organização. Dependendo da natureza do evento, as formas de entrada podem variar, desde a simples identificação da pessoa por um registo de assinaturas, crachás ou credenciais com o nome, até à venda de bilhetes (Garber, 2004).

Nos eventos desportivos, o meio mais comum para identificar os colaboradores ou os intervenientes são as credenciais, as quais não só identificam uma pessoa através do

nome e da fotografia, mas também apresentam as áreas a que pode aceder (para além do espaço público, podem ser armazéns, cozinhas, áreas administrativas ou de serviços, balneários privados, entre outros). As credenciais devem ser de fácil leitura e utilizar um sistema diferenciador de cores ou de indicação das áreas ou dias específicos para os quais é válida. Em relação ao público em geral, por norma é garantido acesso ao evento através da compra de bilhetes. Normalmente, a venda de bilhetes implica a criação de filas de espera onde o público aguarda. Estas devem estar delimitadas ou controladas por colaboradores e não representar obstáculos à circulação das pessoas e veículos, nem afetar as atividades do evento. A organização pode ainda diferenciar os bilhetes por diferentes tipos de acesso a determinadas áreas do evento, períodos de tempo ou lugares ou sectores reservados nas bancadas (Silvers, 2008).

Para qualquer uma das formas de acesso ao evento, nas entradas para o recinto ou para as áreas específicas, a organização deve implementar um controlo de verificação de acessos realizado por pessoal de segurança, seja visual ou tecnológico, indicar às pessoas de quais os objetos, atividades e horários permitidos - se necessário, realizar vistoria aos materiais que as pessoas possuem - e informar os portadores das credenciais ou bilhetes que, a partir do momento da sua aquisição, se tornam responsáveis pelos mesmos em caso de perda ou roubo. Contudo, é a organização a entidade responsável pela deteção de cópias de credenciais ou bilhetes fraudulentos, garantindo que não entram no evento pessoas sem autorização (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.2. Alimentação**

O serviço de preparação e entrega de comida e bebida num evento tem de ser seguro, sanitário, suficiente e orientado por requisitos regulamentares obrigatórios. Qualquer que seja o fornecedor do serviço de alimentação, como empresas de *catering*, restaurantes ou cozinhas próprias de hotéis, estes têm de ser inspecionados, assegurando que possuem os requisitos sanitários, permissões de venda e seguros necessários para o exercício da atividade (Silvers, 2008). Em adição aos requisitos regulamentares, o serviço de venda de alimentação deve permitir ao público a hipótese de devolver a comida, caso a pessoa esteja incomfortável com o aspeto ou sabor da mesma, e cobrir os alimentos em *buffets* de eventuais transmissões de germes por espirros ou tosses (Tarlow, 2002).

Em eventos desportivos profissionais o serviço de venda de alimentação é, normalmente, realizado em tendas/barracas de venda, sendo estas inspecionadas por entidades governamentais, o que garante aos organizadores que a comida se encontra com os padrões de saúde e higiene necessários para a sua comercialização. Em eventos desportivos amadores podem também existir tendas/barracas ou, em alternativa, o

serviço pode ser garantido por vendedores locais, existindo a possibilidade destes comerciantes não possuírem as licenças necessárias (Tarlow, 2002).

Para além da qualidade de alimentação, a organização do evento deve tomar especial atenção à venda de álcool. Tarlow (2002) sugere que o serviço de venda de bebidas alcoólicas deve seguir as seguintes práticas: ser efetuado por pessoal formado para o efeito; ser exigida verificação de idade a clientes mais jovens; não disponibilizar bar aberto que incentive a ingestão de álcool; vender comida nos locais de venda de álcool, nomeadamente comida com alto teor em proteínas, como carnes ou *pizza*, e evitar comidas salgadas, como batatas fritas ou pipocas; praticar preços elevados, desincentivando o consumo; limitar os horários de venda de álcool; evitar garrafas ou objetos de vidro; vender alternativas de bebidas não alcoólicas; disponibilizar um serviço de transporte alternativo, como táxis ou outros transportes públicos.

Em casos de falhas na garantia da qualidade na comida e bebidas vendidas no evento, as principais consequências refletem-se ao nível da saúde humana, originando intoxicações alimentares, náuseas, vômitos, febre ou gastroenterites (Silvers, 2008).

### **2.2.2.3. Comunicações**

É fulcral existir um eficiente sistema de comunicação entre os intervenientes no evento, pois o atraso na transmissão de informação pode afetar o desenrolar do mesmo, sendo crítico que esta chegue atempadamente aos responsáveis pelas tomadas de decisão na resolução de incidentes (Silvers, 2008). Por outro lado, o próprio sistema de comunicações é um dos alvos primários para quem pretende destabilizar o evento (Berlonghi, 1990), dificultando a gestão do mesmo.

A dinâmica de comunicações deve seguir uma hierarquia de comando e controlo claramente definida (Silvers, 2008), em que todos os intervenientes devem ter a perceção dos riscos envolvidos e as medidas de mitigação implementadas (Tassiopoulos et Damster, 2005). Os colaboradores deverão reportar aos seus supervisores possíveis situações de risco, com o intuito de obter uma resposta concreta sobre as ações a tomar (Silvers, 2008), pois a sua perceção de determinada situação poderá não ser a mais correta, já que “o que é risco para uma pessoa, pode não o ser para outra” (Berlonghi, 1990). O método de comunicações mais comum é o sistema de *walkie-talkies*, devendo estes possuir baterias autónomas e haver baterias de reserva prontas a substituir, seguindo-se como alternativa, em caso de falhas dos *walkie-talkies*, os telemóveis (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.4. Condições Climáticas**

Para os eventos exteriores, as condições climáticas são um dos maiores desafios para a organização, pois conseguem ser imprevisíveis e afetar o desenrolar das atividades do evento (Tarlow, 2002). Não existindo métodos para evitar a ocorrência de condições climáticas desfavoráveis, a organização deve prever o comportamento do clima durante o evento, analisando estatísticas e padrões climáticos passados (Sivers, 2008), verificar as previsões efetuadas para o período de realização do evento (Tarlow, 2002) e, se necessário, deslocar o evento para um espaço interior ou tentar minimizar as potenciais perdas, contratando seguros (Sivers, 2008). Em situações extremas de catástrofes naturais, o evento deve ainda possuir um local de abrigo (Sivers, 2008).

Os principais impactos de condições climáticas adversas são o cancelamento ou o adiamento do evento e o provocar danos no bem-estar e saúde humana, por hipotermia, exaustão ou desidratação, em situações de frio ou calor excessivo, ou ferimentos e mortes em situações extremas, como furacões ou cheias (Sivers, 2008).

#### **2.2.2.5. Equipamento**

No desempenho das suas funções, os colaboradores podem requerer determinado equipamento. Ao nível do *staff* estes precisam de uniformes ou credenciais de acesso; os seguranças necessitam de chaves de acesso a determinados locais, detetores de metais, lanternas e câmaras de vigilância (Sivers, 2008); para os bombeiros são essenciais os extintores fiscalizados; para o serviço de assistência médica, todo o equipamento médico indispensável ao tratamento das pessoas (EventScotland, 2006). É importante que os colaboradores do evento disponham de todo o equipamento necessário, em especial os seguranças, de modo a que se evite a ocorrência de roubos ou outras atividades criminais (Sivers, 2008).

#### **2.2.2.6. Higiene**

A garantia de boas condições de higiene e limpeza de um evento são importantes para evitar ferimentos e doenças e proporcionar um ambiente agradável a todos os intervenientes. Dependendo do tipo de evento, a responsabilidade do serviço de higiene e limpeza, tal como a disponibilização do equipamento para o efeito, pode ser atribuído a empresas especializadas, em vez de ser a própria organização a garantir a limpeza do espaço (Sivers, 2008). De resto, Berlonghi (1990) defende que uma empresa especializada assegura uma maior qualidade, ao contrário de eventuais voluntários ou a própria organização. A entidade que estiver encarregue do serviço não deve ser privada de água para a sua realização, tendo garantias que esta é potável e se encontra em boas condições (Sivers, 2008).

Os dois pontos mais relevantes na higiene são as instalações sanitárias e o tratamento dos resíduos. As instalações sanitárias devem, obrigatoriamente, ser alvo de monitorização e inspeções periódicas, assegurando que se encontram limpas e com os materiais necessários para a sua utilização por parte dos intervenientes presentes (HSE, 1999). Relativamente ao tratamento dos resíduos sólidos e líquidos, os recipientes apropriados para o despejo e os pavimentos devem ser alvo de recolhas e limpezas regulares, programar as recolhas e limpezas mais aprofundadas de modo a não afetar o decorrer das atividades (Silvers, 2004) e, tal como as instalações sanitárias, ocorrerem inspeções periódicas durante o evento (Silvers, 2008).

Os principais impactos da falta de condições higiénicas num evento são a atração de insetos, animais rastejantes e infestações, o originar de acidentes, ferimentos ou doenças e o aumento do perigo de ocorrência de incêndios (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.7. Infraestruturas**

Nas últimas duas décadas, o governo britânico desenvolveu uma cultura de segurança nos recintos desportivos, principalmente, ao nível das infraestruturas. De forma a garantir a segurança do público, o Department for Culture, Media and Sports (2008) desenvolveu métricas de cálculo para aferir o número de espectadores apropriados e a área necessária em caso de evacuação para os diversos tipos de bancadas. Como exemplo, apresentam-se os passos a realizar no processo de estimativa do número máximo de espectadores que as bancadas de um estádio com lugares sentados podem conter:

1. Calcular a capacidade de acomodamento:  $N^{\circ}$  de lugares utilizáveis  $\times$  Min (P;S), em que os lugares utilizáveis são os lugares sentados disponíveis, excluindo os que oferecem pouca visibilidade ou se encontrem partidos, e P e S representam as condições física e de segurança da infraestrutura avaliadas entre 0 a 1, respetivamente.
2. Estimar a capacidade de entrada:  $N^{\circ}$  de pessoas que conseguem entrar nas bancadas no período de 1 hora.
3. Prever a capacidade de saída:  $N^{\circ}$  de pessoas que conseguem sair de modo seguro num dado período de tempo pelas saídas habituais. Deve ser estimado qual o período de tempo razoável para esvaziar as bancadas. No mínimo, garantir que conseguem sair, pelo menos, 66 pessoas por minuto por uma determinada saída.
4. Projetar a capacidade das saídas de emergência:  $N^{\circ}$  de pessoas que se consegue evacuar pelas saídas de emergências no período de tempo estabelecido como razoável para colocar as pessoas em segurança.

5. Concluir qual a capacidade final: será o valor mais baixo dos quatro cálculos anteriores.

Estas métricas são limitadas, pois implicam *a priori* pressupostos subjetivos, tais como os fatores P e S e os tempos estabelecidos para as saídas; no entanto, ajudam a definir o número máximo de espectadores nas bancadas para que estes circulem com segurança e sejam evacuados numa situação de emergência.

Em adição à definição do número máximo de espectadores e às áreas de circulação presentes nas bancadas, devem ainda ser asseguradas outras normas de segurança requeridas pela legislação local e efetuar vistorias periódicas às infraestruturas, garantindo que estão em boas condições, como por exemplo: ter em atenção que o pavimento não está escorregadio, pregos ou outros objetos cortantes não estão soltos ou mal encaixados e o espaço de circulação se encontra livre de obstáculos (Tarlow, 2002).

Num evento, é também importante que o público tenha espaço suficiente para circular livremente no recinto (Silvers, 2008). Caso não existam, devem ser criados caminhos pedonais, evitando estradas onde circulem viaturas, e implementadas medidas especiais que ajudem os invisuais e os deficientes físicos, como rampas de acesso ou colaboradores disponíveis para auxiliar a deslocação destas pessoas (Tarlow, 2002).

A existência de falhas nas infraestruturas ou um mau planeamento do espaço de circulação das pessoas pode originar sentimentos de ansiedade, pânico, quedas, esmagamento ou asfixiamento, causando ferimentos ligeiros, graves ou até mortes (Silvers, 2008).

Relativamente às infraestruturas para instalações sanitárias, estas deverão ser em número suficiente, de modo a satisfazer as necessidades específicas de cada tipo de utilizador, como instalações diferenciadas entre o público em geral e os colaboradores e vendedores. (HSE, 1999). Apesar dos mínimos regulamentares variarem de acordo com a legislação local, é aconselhável a existência de, pelo menos, 2 casas-de-banho individuais por cada 100 pessoas e a sua divisão entre os géneros masculino e feminino. É fundamental disponibilizar acessos a deficientes físicos e as instalações devem estar bem assinaladas e afastadas das áreas de alimentação (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.8. Plano de Emergência**

Uma emergência é a ocorrência de um incidente que ponha gravemente em perigo a saúde ou o bem-estar humano e/ou as infraestruturas do evento, sendo fundamental uma resposta imediata para a sua resolução. Estas ocorrem por causas humanas acidentais ou intencionais, tecnológicas ou naturais (Silvers, 2008).

Num evento é necessário que esteja previsto um plano de atuação em caso de emergência. Este deverá indicar as possíveis emergências, as respostas apropriadas para cada situação, os planos de evacuação, as políticas de comunicação, o pessoal responsável e os equipamentos necessários. É também necessário garantir que o pessoal responsável a intervir receba a formação necessária para o efeito (Silvers, 2008). Para a constituição de um eficaz plano de emergência, os organizadores do evento deverão reunir-se com as autoridades locais para abordar os procedimentos a adotar numa emergência (Berlonghi, 1996), visto, habitualmente, serem estes os responsáveis a atuar. Como tal, os organizadores têm de garantir que, caso estejam presentes no evento, os polícias, bombeiros ou serviços médicos possuam credenciais de acesso a todas as áreas do evento, distinguindo-se de possíveis impostores disfarçados (Silvers, 2008).

A principal consequência da construção de um plano de emergência defeituoso que não responda eficazmente em situações de emergência reflete-se ao nível da saúde humana, podendo registarem-se vítimas mortais e feridos graves ou ligeiros, aos quais a organização deverá prestar auxílio médico imediato (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.9. Público**

É necessário num evento que a organização crie um ambiente que permita ao público disfrutar da experiência. De modo a assegurar esse ambiente, o próprio público deve seguir as regras de comportamento impostas (Tassiopoulos et Damster, 2005), sendo o seu comportamento passível de ser influenciado por um planeamento prévio, através, por exemplo, da colocação estratégica de figuras de autoridade que permitam uma fácil identificação pelo público, fazendo as pessoas comportarem-se de modo apropriado e sentirem-se seguras (Tarlow, 2002).

Algumas das medidas defendidas por Tarlow (2002) que ajudam a controlar o comportamento do público incluem: a monitorização da venda de álcool; o conhecimento por parte dos colaboradores do responsável a quem devem comunicar possíveis distúrbios causado pelo público, sem, no entanto, abandonarem o local até a situação estar entregue às autoridades competentes; o controlo da exposição mediática do evento, designando um porta-voz oficial; a comunicação das regras de comportamento que o público deve ter em consideração; a implementação de forças de segurança disfarçadas que circulem no evento.

Os principais impactos de um mau controlo do público, por excesso de pessoas ou mau comportamento do mesmo, pode originar sentimentos de ansiedade, pânico e violência que levem à ocorrência de ferimentos e mortes (Abbot and Abbot, 2000; Silvers, 2008).

#### **2.2.2.10. Segurança**

A segurança é a aplicação de técnicas de proteção que minimizem as oportunidades de perdas (Broder, 2000) e a garantia que as pessoas se sentem protegidas no evento. As principais funções da segurança no evento são proteger as pessoas e a propriedade, prevenir o crime, controlar o comportamento do público, monitorizar os acessos e as políticas implementadas e aplicar os serviços de emergência quando necessários (Berlonghi, 1990).

Um dos maiores problemas de segurança num evento são possíveis ataques terroristas. O terrorismo está muitas vezes associado à indústria de eventos, pois, normalmente, os eventos ficam próximos de grandes centros urbanos; a sua realização está interligada com outras indústrias, como a restauração, hotelaria e outras indústrias de entretenimento; os eventos têm cobertura nos meios de comunicação social; no público visitante está presente o anonimato, não sendo possível à organização identificar quem é terrorista (Tarlow, 2002).

Entre os métodos indicados para garantir a segurança no evento incluem-se a adoção de fechaduras e barreiras ou gradeamento de delimitação do espaço, iluminação de todas as áreas pedonais e parques de estacionamento, patrulhas de segurança, implementação de câmaras de segurança e disponibilização de cacifos para bens valiosos (Bach, 1997).

Frequentemente, os organizadores de eventos contratam empresas privadas para prestar o serviço de segurança. Contudo, por motivos orçamentais, por vezes este é assegurado por voluntários, expondo o evento a falhas de segurança, devido à inexperiência ou falta de preparação (Tassiopoulos et Damster, 2005).

#### **2.2.2.11. Serviço de Assistência Médica**

Durante o evento é expectável que entre 1% e 2% do público requeira assistência médica a pequenas ou moderadas lesões ou a doenças que poderão ser resolvidas no momento (Silvers, 2008). Apesar de não existir consenso relativamente à obrigatoriedade de um evento disponibilizar serviço de assistência médica *on-site*, é defendido por Tarlow (2002) que seja implementado um posto de socorro e 1 paramédico por cada 1000 participantes, enquanto a HSE (1999) refere que, no mínimo, 2 paramédicos devem estar prontos a atuar de imediato. Estes têm de estar identificados como tal, vestindo uniformes próprios, indicando a sua função (Berlonghi, 1990) e ser qualificados, pelo menos, em serviços de primeiros socorros, na realização de ressuscitação cardiopulmonar e na manobra de Heimlich (Silvers, 2008). Para além dos paramédicos, todos os colaboradores e as forças de segurança devem saber a localização do posto de socorro, que tem de ser facilmente identificado pelo público. Os

organizadores do evento devem também articular-se com os serviços de saúde locais para situações mais gravosas, definindo o serviço de transporte de doentes e os trajetos entre o evento e a unidade de saúde mais próxima (Silvers, 2008).

#### **2.2.2.12. Staff**

Dependendo do tipo de evento e das funções a realizar, a organização deve escolher que tipos de colaboradores são necessários: pessoas exteriores, voluntárias ou contratadas, pessoas da própria organização (em ambos os casos, equipadas com roupa que apresente o logótipo do evento) ou contratação de uma empresa privada que fique encarregue da seleção de pessoal (equipado com um uniforme próprio da empresa). Aos colaboradores deverá ser dada formação sobre os fatores de risco presentes no evento, as vulnerabilidades detetadas e os procedimentos de resposta a implementar em situações de risco (Silvers, 2008). Rogers (2004) defende ainda a implementação de uma política de “hospitalidade agressiva”, isto é, os colaboradores devem observar e confrontar educadamente as pessoas com possíveis comportamentos estranhos ou atividades suspeitas, de forma a identificar indivíduos com intenções criminosas e avisar a organização ou as forças de segurança.

#### **2.2.2.13. Outros fatores de risco**

Apesar de existirem outros fatores de risco, no âmbito deste trabalho considerou-se não ser relevante aprofundar o seu estudo, pois são situações que não têm expressão no estudo de caso efetuado, ou seja, é bastante improvável que falhas relacionadas com estes factores afectem as actividades do Estoril Open. Para estes factores de risco não abordados apresenta-se apenas uma breve descrição dos mesmos:

- **Animais selvagens** (insetos e cobras), avisar o público da eventual presença de animais selvagens potencialmente perigosos e aconselhar à não interação com os mesmos (Tarlow, 2002);
- **Gás**, controlar se as fontes de gás estão em condições e evitar fugas que coloquem em perigo a saúde humana (Tarlow, 2002);
- **Iluminação e eletricidade**, iluminar todas as áreas do evento e possuir um sistema gerador de eletricidade alternativo em caso de falha do principal (Tarlow, 2002);
- **Pirotecnia**, a organização deve implementar uma distância de segurança do público ao espetáculo e verificar as condições do material antes do início do mesmo (Tarlow, 2002).

### 2.2.3. Outras áreas a considerar

Para além do recinto onde decorrem as atividades envolvidas no evento, existem outras áreas que a organização não pode desconsiderar: o estacionamento, os transportes e o alojamento.

O **estacionamento** é a primeira impressão que o público tem do evento e pode representar uma oportunidade para gerar receitas, se as infraestruturas necessárias forem asseguradas. Porém, é também um local de risco, pois acidentes e crimes acontecem nos parques (Berlonghi, 1990). Para minimizar os impactos de incidentes ocorridos nos parques de estacionamento, a organização deve aconselhar os condutores a trancar as suas viaturas, a não deixar objetos de valor dentro dos veículos e implementar um sistema de vigilância com câmaras de segurança e/ou patrulhas periódicas (Tarlow, 2002).

Os **transportes** representam um elemento chave para os eventos, pois, maioritariamente, é o método de deslocação do público e dos intervenientes para o recinto do evento. Um mau planeamento pode provocar interrupções nas atividades ou uma má afluência. A organização deve articular-se com as autoridades locais e os serviços de transporte e desenhar rotas para a circulação dos mesmos (EventScotland, 2006). Deve ser ainda estudada a necessidade de implementar um serviço privado para uma pessoa ou um grupo de pessoas, nomeadamente dos aeroportos para o evento, caso estes sejam pessoas do público ou intervenientes importantes nas atividades do evento (Sivers, 2008).

Em eventos como convenções, conferências internacionais ou desportivos, o **alojamento** para os colaboradores, intervenientes e o público pode ficar a cargo da organização, com todas as despesas incluídas, ou através da constituição de parcerias com instalações hoteleiras. O serviço de alojamento deve fornecer todas as necessidades, tais como alimentação e equipamento, e instaurar um controlo de entradas, saídas e rotas próprias para a deslocação entre o alojamento e o evento com os requisitos de segurança apropriados (Sivers, 2008).

### 2.2.4. Exemplos demonstrativos

Para além dos casos mencionados no capítulo da 1.Introdução, apresentam-se outros nos quais foram aplicados os métodos de controlo e mitigação descritos ou onde ocorreram incidentes relacionados com os fatores de risco mencionados e as suas respetivas consequências.

1) Acessos: Nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2002, em Salt Lake City, todas as pessoas, desde os espectadores e colaboradores até aos atletas, oficiais, políticos e pessoal administrativo, tiveram de passar por um processo de vistoria antes de entrar no

evento. Este processo incluía revisão do material presente nos sacos e/ou malas e aos corpos das pessoas, tendo sido também utilizados detetores de metais. Este processo encontrava-se referido nos próprios bilhetes e avisos prévios foram colocados nas proximidades das entradas (Silvers, 2008).

2) Alimentação: Na Global Gaming Expo (G2E) de 2005, em Las Vegas, uma pessoa encarregue de servir amostras grátis de gelado estava infetada com hepatite A, uma infeção viral no fígado. Como tal, todas as pessoas servidas correram o risco de ficarem também infetadas. Após a deteção desta falha, a organização disponibilizou ao serviço de saúde local uma lista de pessoas registadas que frequentaram o evento, para que estas fossem informadas do incidente e aconselhadas a deslocarem-se a uma unidade de saúde para despistagem (Silvers, 2008).

3) Condições Climáticas: No festival de música Yiddish de 2001, em Estrasburgo, após a evacuação de pessoas para um abrigo, devido a uma tempestade, uma árvore acabou por cair sobre o próprio abrigo, levando ao falecimento de 11 pessoas e mais de 80 ficaram feridas. Este exemplo demonstra que a mera existência de um abrigo não é suficiente. Este tem que possuir as condições de segurança necessárias e a organização deve ponderar se, caso as condições climáticas sejam muito severas, a melhor opção é o adiamento ou cancelamento do evento (Tarlow, 2002).

4) Controlo do Público: Durante as celebrações do milénio, em 2000, havia o receio de incidentes terroristas, religiosos ou motins. A cidade de Nova York mobilizou 37.000 dos seus 40.000 polícias para garantir a segurança na cidade, nomeadamente na zona de Times Square Garden, onde estavam presentes 8.000. A simples visualização dos polícias por parte do público transmitiu um sentimento de segurança e ajudou a controlar o seu comportamento (Tarlow, 2002).

5) Serviço de Assistência Médica: Durante o evento “Breeze ups” ou “Breezing”, na África do Sul, que se realiza junto duma pista de corridas de cavalos e onde é leiloado um par de cavalos de corridas com 2 anos de idade, ocorreu um incidente provocado pelo serviço de *catering*. Este instalou-se próximo de uma colmeia, instigando uma invasão massiva de abelhas africanas e atacando várias pessoas, algumas das quais alérgicas às suas picadas. Apesar de não se ter registado nenhum falecimento, 6 pessoas sofreram graves problemas de saúde. Esta situação poderia ter sido evitada, caso existisse um serviço de assistência médica *on-site*, mas nem uma ambulância estava no local e as unidades de saúde mais próximas não foram sequer avisadas da existência do evento (Silvers, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO**

A estratégia de investigação selecionada para a responder à problemática foi o estudo de caso. Optou-se por esta estratégia de investigação pelos seguintes motivos apontados por Yin (2003):

- A questão de investigação - “**Como** se realiza a gestão do risco operacional em eventos desportivos?” - é uma questão explicativa, que implica ligar as diferentes fases de recolha de dados em momentos diferentes do tempo, ao contrário de uma experiência ou de uma sondagem, que são estratégias estáticas, isto é, realizadas apenas num determinado momento do tempo, em que as diferentes fases de recolha de dados, caso exista mais do que uma, não estão dependentes entre si;
- A questão de investigação concentra-se em acontecimentos contemporâneos e não históricos;
- A ocorrência de acontecimentos está interligada com o contexto envolvente, ou seja, não se pode desassociá-los do ambiente em que estão inseridos, neste caso, um evento desportivo, pois ajuda a explicar a sua ocorrência;
- O investigador não tem controlo no desenrolar dos acontecimentos, apenas os observa e/ou recolhe informação sobre os mesmos, não influenciando o seu comportamento.

O estudo de caso selecionado para este trabalho foi o Estoril Open, em detrimento de um evento desportivo de vértice, pois decorre em vários dias de forma consecutiva, permitindo a recolha de dados em diferentes momentos e o evento inclui duas diferentes vertentes: a desportiva e a corporate.

#### **3.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

O processo de recolha de dados recorreu a três diferentes técnicas: entrevistas estruturadas, observação direta e leitura de documentação.

##### **3.2.1. Entrevistas Estruturadas**

As entrevistas estruturadas são um método de recolha de dados flexível, pois, como podem incluir perguntas abertas, permitem obter a informação que se pretende e podem dar origem a respostas que, à partida, não eram expectáveis, enriquecendo a informação que se expectava inicialmente. A realização de entrevistas implica a construção de um guião, no qual as perguntas devem seguir uma linha orientadora e a

linguagem utilizada ser cuidada (Yin, 2003). Relativamente à linguagem, Becker (1998) sugere a utilização de perguntas iniciadas com “Como” em detrimento de “Porquê”, afirmando que este último cria uma certa reserva nas respostas do entrevistado, não o fazendo sentir tão confortável.

Neste estudo de caso, houve três fases de entrevistas estruturadas: a 1ª fase, que se realizou antes do evento; a 2ª fase, que decorreu durante o evento; a 3ª fase, que ocorreu após o evento. Em qualquer uma das fases não se efetuaram gravações áudio, pois não se pretendia transcrever e analisar as entrevistas, mas sim obter dados e informação que ajudem a responder à questão de investigação.

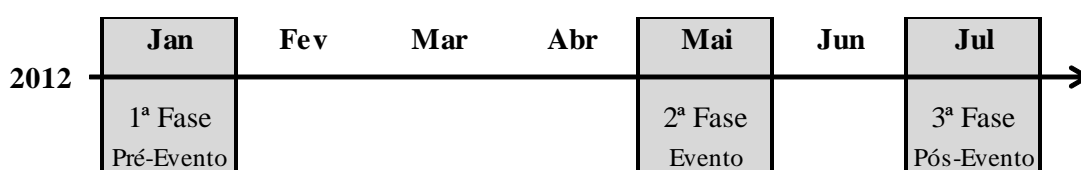


Figura 3.1 – Cronologia das fases de entrevistas.

(Fonte: Elaboração Própria).

### 3.2.1.1. 1ª Fase de Entrevistas

Na 1ª fase de entrevistas entrevistaram-se 4 gestores de topo da JLS, nas áreas relativas a Alimentação, Condições Climáticas, Logística e Recursos Humanos. Foi construído um único guião composto por 8 perguntas (Anexo 1) que procurou seguir a ordem do processo de gestão de risco em eventos mencionado no capítulo 2.2.1 O Processo de Gestão de Riscos em Eventos, com os seguintes objetivos:

- Identificação: Conhecer quais os fatores de risco relevantes para o evento e quais as áreas do evento a considerar;
- Análise: Que incidentes ocorreram durante o evento no passado, as suas causas, consequências e que medidas de mitigação foram implementadas;
- Resposta: Que controlos e medidas de contingência existem atualmente;
- Avaliação: Como é feita a análise de problemas e a avaliação dos impactos durante e após o evento.

### 3.2.1.2. 2ª Fase de Entrevistas

Após analisadas as entrevistas da 1ª fase, e suportados em informação recolhida na revisão de literatura, foram selecionados **12 fatores de risco** a estudar no Estoril Open:

1. **Acessos:** para além do acesso ao recinto, existem diversos controlos de acessos às diversas áreas do evento;

2. **Comunicações:** a vasta equipa de colaboradores distribuída pelo evento dificulta o contacto direto do supervisor com os mesmos, tornando a comunicação via *walkie-talkie* ou telefone importante para a gestão do *staff* e das operações;
3. **Infraestruturas:** existem diversas infraestruturas no Estoril Open; para além dos courts e das respetivas bancadas, são construídas diversas tendas de suporte aos meios de comunicação social, aos patrocinadores e aos jogadores;
4. **Higiene:** o serviço de higiene e limpeza no Estoril Open é garantido por uma empresa externa e pelos serviços municipais de recolha de resíduos;
5. **Alimentação:** a alimentação no Estoril Open é fornecida em tendas contratadas por patrocinadores, na zona do Break Point, ou por restaurantes da responsabilidade da organização;
6. **Staff:** no Estoril Open são contratados tanto colaboradores individuais, como empresas para determinados serviços, como higiene, segurança e assistência médica;
7. **Segurança:** a segurança no Estoril Open é garantida, dentro e fora do recinto, por uma empresa externa;
8. **Serviço de Assistência Médica:** o serviço de assistência médica *on-site* é utilizado para situações pontuais, havendo ligação com os serviços de saúde locais para situações mais gravosas;
9. **Plano de Emergência:** apesar de ser um evento exterior, o Estoril Open dispõe saídas de emergência para evacuação do público e existem bombeiros e ambulâncias prontos a atuar de imediato;
10. **Venda de Bilhetes:** a venda de bilhetes pode ocorrer no período pré-evento ou durante o mesmo, sendo, em ambos casos, controlada por um sistema eletrónico de gestão de venda (fator não abordado na revisão bibliográfica);
11. **Equipamento:** os colaboradores precisam de determinado equipamento para a execução das suas tarefas e devem assegurar aos jogadores os materiais necessários para a realização da sua atividade desportiva;
12. **Condições Climatéricas:** sendo o Estoril Open um evento exterior, está sempre sujeito a incidentes provocados pelas más condições climatéricas.

Como nem todos os fatores de risco a estudar se aplicavam a todas as áreas do evento, foram selecionados os fatores relevantes para cada área, estando esta divisão refletida na matriz formulada (Anexo 2). As 9 áreas em que se dividiu o evento foram as seguintes:

1. **Recinto:** espaço físico do evento delimitado no seu redor, onde estão montadas todas as infraestruturas necessárias, sendo necessário possuir permissão de entrada, através de bilhete, convite ou credencial;
2. **Court Central:** campo principal do evento para a realização da parte desportiva, em que o acesso é controlado, requerendo um bilhete, convite ou credencial com permissão específica para entrar;
3. **Courts:** campos secundários para o decorrer da parte desportiva, onde é apenas necessário acesso ao recinto para se aceder aos mesmos;
4. **Sala de Imprensa:** área de trabalho dos meios de comunicação social, onde se realizam as conferências de imprensa e a sua entrada exige uma credencial com autorização para tal;
5. **Sponsors' Village:** área onde se efetua venda de produtos e serviços destinados a indivíduos particulares ou empresas, em que o acesso é apenas concedido por credencial com autorização específica ou convite;
6. **Break Point:** área de venda de produtos e serviços ao público em geral, acessível a qualquer pessoa que se encontre no recinto;
7. **Players' Lounge:** área destinada aos jogadores e seus acompanhantes, onde se podem alimentar e relaxar, sendo o seu acesso apenas permitido a pessoas com credencial para o efeito;
8. **Parques de Estacionamento:** existem dois tipos de parques de viaturas: um parque público sem controlo nem vigilância, onde o público em geral pode estacionar, e um parque privado com serviço *vallet*, no qual as viaturas são entregues e deixadas a cargo da organização;
9. **Transportes:** divide-se em dois tipos de serviço: um serviço de transportes públicos disponibilizado gratuitamente, que transporta os espectadores entre o parque de viaturas público e a entrada do recinto, e um serviço de transportes privados, responsável pelas deslocações dos jogadores entre o aeroporto, o alojamento e o recinto.

Nesta 2ª fase de entrevistas a população-alvo foi dividida entre:

- Gestores operacionais da empresa organizadora;
- Colaboradores operacionais presentes no evento (vendedores, segurança, pessoal de apoio, entre outros);
- Público.

As entrevistas realizadas aos gestores e colaboradores operacionais foram de resposta aberta ou semiaberta, em que o objetivo foi realizar uma análise qualitativa. As entrevistas efetuadas ao público foram de resposta fechada ou semiaberta, com o intuito de realizar uma análise quantitativa, semelhante a uma sondagem.

Nesta fase de entrevistas pretendeu-se conhecer as práticas implementadas na gestão do risco operacional pelos gestores e colaboradores operacionais e obter uma avaliação do público que frequentou o evento, relativamente aos fatores de risco em estudo. Para tal, construíram-se 2 guiões, um para a análise qualitativa (Anexo 3) e um para a análise quantitativa (Anexo 4).

Para a análise qualitativa, o guião foi composto por 79 perguntas abertas e semiabertas e entrevistaram-se 4 gestores de topo operacionais – responsáveis pelas áreas da Sala de Imprensa, do Break Point e do Players’ Lounge – e 18 colaboradores operacionais distribuídos pelas diversas áreas do Estoril Open: 6 do Recinto, 3 do Court Central, 2 dos Courts, 2 da Sala de Imprensa, 2 do Sponsors’ Village, 1 do Break Point e 2 do Players’ Lounge. Na análise de resultados das entrevistas qualitativas, o objetivo foi perceber, durante o evento, os controlos em vigor, os incidentes que ocorreram e as medidas de contingência/mitigação implementadas.

Para a análise quantitativa, o guião continha 17 perguntas de resposta afirmativa ou negativa e inquiriram-se 50 elementos do público divididos pelos 2º, 4º, 8º e 9º dias do torneio, dias não úteis, por serem fim de semana ou feriado, o que habitualmente atrai uma maior afluência. A realização destas entrevistas obedeceu a um critério não probabilístico, tendo como objetivo fazer um estudo de amostra aleatória e não a generalização dos resultados para a população. Na análise dos resultados das entrevistas quantitativas pretendeu-se saber quais os fatores de risco com mais falhas identificadas na ótica do “consumidor”, ou seja, do público que frequentou o evento.

### **3.2.1.3. 3ª Fase de Entrevistas**

Nesta última fase de entrevistas pretendeu-se interrogar os mesmos 4 gestores de topo entrevistados na 1ª fase. O objetivo foi conhecer que incidentes operacionais significativos aconteceram durante o evento e como foram resolvidos. Para tal, um único guião foi construído (Anexo 5) com 12 perguntas de resposta aberta divididas pelos 12 fatores de risco, questionando os incidentes ocorridos, os métodos de resolução aplicados e os impactos em cada uma das áreas. Esta informação pretendeu complementar a que foi recolhida junto dos colaboradores e gestores operacionais durante o evento.

### **3.2.2. Observação direta**

A observação direta é um método útil para averiguar quais as condições específicas que levaram a determinado incidente acontecer, o que facilita a sua resolução. Contudo, a seleção dos locais para observação direta é algo subjetiva, pois

assume-se que determinado local tem determinado risco, não tendo garantia que vá ocorrer algum incidente nesse local. (Tarlow, 2002)

Durante o decorrer do evento, selecionaram-se certos locais nas áreas do evento para efetuar observação direta (Anexo 6), onde se realizaram também entrevistas aos colaboradores durante a 2ª fase. O objetivo foi analisar a forma como os colaboradores executavam as suas tarefas, corroborando ou não as respostas dadas nas entrevistas, e identificar potenciais falhas operacionais. A informação obtida por observação direta complementa a informação recolhida tanto nas entrevistas quantitativas, como quantitativas.

### **3.2.3. Documentação**

Em estudos de caso, a leitura de documentação é utilizada com o principal objetivo de corroborar informação obtida por outras técnicas de recolha. Por outro lado, caso a informação contida nos documentos contrarie a informação previamente analisada, pode fomentar o investigador a realizar uma pesquisa mais detalhada, de modo a tentar perceber a discrepância existente. Adicionalmente, os documentos podem ainda conter informação que levem o investigador a inferir determinadas conclusões, devendo este averiguar a sua veracidade através de outras técnicas (Yin, 2003).

Para este estudo de caso, a documentação analisada foi o “Guia do Parceiro – Estoril Open 2012”, fornecido pela JLS. Este guia é direcionado aos parceiros comerciais presentes nas áreas destinadas à venda de bens e serviços do evento, nomeadamente o Break Point e o Sponsors’ Village, contendo as regras e protocolos a seguir. A informação presente neste guia complementa a informação recolhida nas entrevistas qualitativas. Esta foi a única documentação disponibilizada pela JLS, não tendo o autor acesso a outro tipo de informação que poderia ser útil para este estudo de caso, por esta ser de carácter confidencial, tal como os relatórios de avaliação do evento das entidades oficiais do ténis masculino e feminino, ATP e WTA, respectivamente.

## **3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Como os dados se dividem entre qualitativos e quantitativos, seguiram-se 2 procedimentos distintos de análise de dados.

Para a análise qualitativa, aplicou-se a técnica de “*Pattern Matching*”. Esta técnica serve para comparar padrões teóricos com padrões empíricos (Yin, 2003). Para a execução desta técnica, primeiro resumiu-se os controlos, métodos, incidentes e impactos presentes no Estoril Open divididos por factor de risco. De seguida, compararam-se os controlos e métodos de mitigação implementados neste estudo de

caso com os processos e métodos descritos na revisão de literatura, averiguando se o Estoril Open está alinhado com os pressupostos teóricos que deverão ser aplicados.

Para a análise quantitativa, foi utilizado o *software* Microsoft Excel e realizada uma análise descritiva que quantifica as principais falhas identificadas pelo público entrevistado e quais os fatores de risco mais criticados. Foi também quantificado o grau de satisfação do público na resolução dos incidentes identificados pelo mesmo, avaliando os métodos de resolução implementados.

Por fim, após a recolha e análise de dados, construiu-se uma matriz de risco operacional para eventos desportivos que permita responder à questão de investigação, fundamentada nos resultados deste estudo de caso e na revisão bibliográfica.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

#### 4.1.1. Caracterização da Amostra

Os 50 elementos do público entrevistados aleatoriamente durante a 2ª fase foram caracterizados por gênero, idade e dia de entrevista.

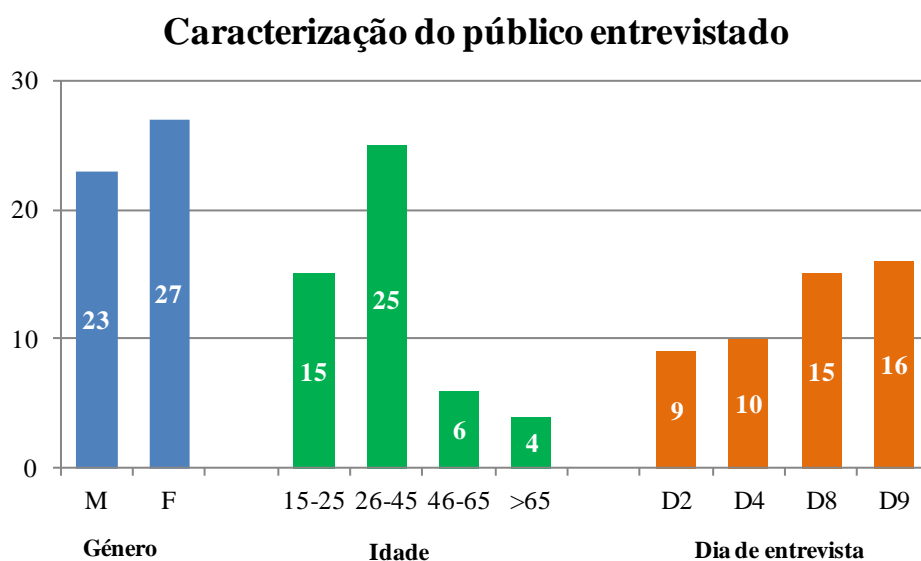


Gráfico 4.1 – Pessoas do público entrevistadas, por gênero, idade e dia de entrevista.

Pela observação do gráfico 4.1 é possível concluir que a maior concentração existente dentro das 3 caracterizações encontra-se na idade, em que 50% dos entrevistados pertence ao grupo entre os 26 e os 45 anos, enquanto apenas 8% tinham mais de 65 anos. Por gênero, 46% são do sexo masculino e 54% do sexo feminino e por dia de entrevista, os dias mais significativos foram os 8º e 9º dias, os últimos 2 dias do torneio, com 30% e 32% do total de entrevistas, respetivamente.

#### 4.1.2. Análise Descritiva

Como referido anteriormente, o objetivo das entrevistas quantitativas foi perceber quais os fatores de risco mais criticados pelo público. De forma a normalizar as respostas dadas, nos fatores de risco com 2 questões (*Staff*, Segurança, Assistência Médica, Plano de Emergência, excluindo o fator Acessos – ver Anexo 4), em caso de resposta negativa na 1ª questão, considerou-se uma falha operacional. Nos fatores *Staff* e Segurança, a resposta negativa na 1ª questão implica uma resposta afirmativa na 2ª questão, concluindo que foi identificada uma falha. Nos fatores Serviço de Assistência Médica e Plano de Emergência a maioria dos entrevistados não soube responder à 2ª

questão, visto não terem experiências associadas que permitam avaliar os fatores de risco. Para os outros fatores de risco em que o entrevistado não soube responder, desconsiderou-se a sua resposta na avaliação global. Em adição às entrevistas ao público, importa também considerar as falhas detetadas por observação direta. Adicionando estes dados aos recolhidos do público, obtém-se a seguinte distribuição de falhas por fator de risco.

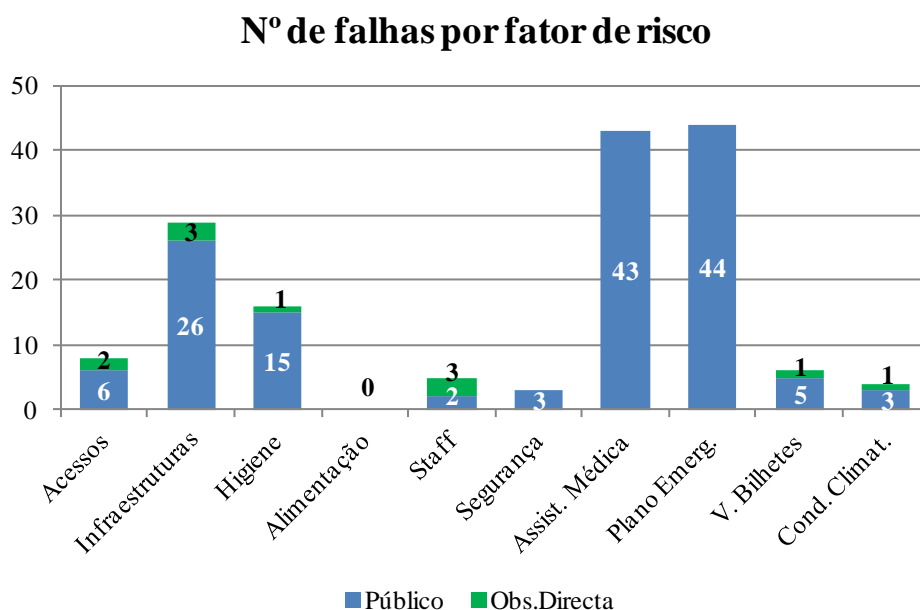


Gráfico 4.2 – Número de falhas por fator de risco.

Analisando o gráfico 4.2, torna-se evidente que os fatores de risco têm diferentes avaliações por parte do público entrevistado, sendo possível retirar as seguintes conclusões: (i) a maioria dos entrevistados não sabe onde se encontram o posto de socorro e as saídas de emergência; (ii) os fatores de risco Infraestruturas e Higiene são os fatores mais criticados, com 52% e 30% dos entrevistados a reportarem falhas, respetivamente; (iii) o serviços de venda de Alimentação, de Segurança e prestado pelo *Staff* satisfazem, no geral, o público entrevistado.

Após quantificadas o número de falhas por fator, importa perceber quais são as falhas reportadas pelos entrevistados e as identificadas por observação direta e se estas são relevantes. Esta análise exclui os fatores de risco Serviço de Assistência Médica e Plano de Emergência pelos motivos apresentados anteriormente, e Alimentação, por não apresentar qualquer falha.

### Falhas identificadas pelo público entrevistado

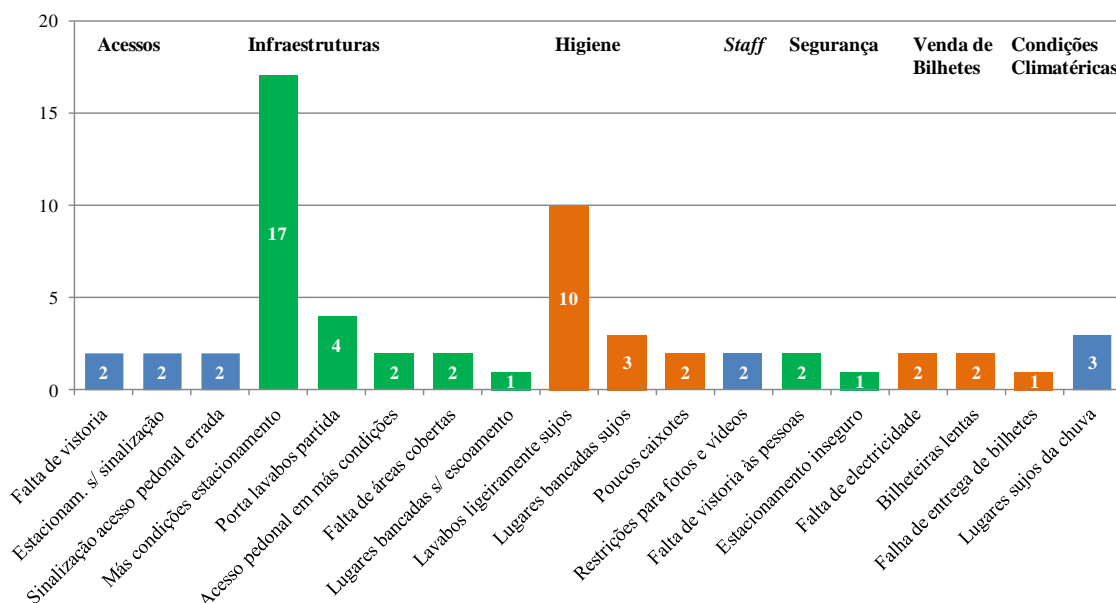


Gráfico 4.3 – Falhas identificadas pelo público entrevistado, por fator de risco, e respetivo número de entrevistados que identificou essa falha.

As principais falhas apontadas pelos entrevistados referem-se à desorganização e às más condições do estacionamento e a alguma sujidade das casas-de-banho. Contudo, para ambos os casos, as pessoas sublinharam que foram aspetos pouco significativos, não tendo afetado a sua experiência no Estoril Open. Embora tenha pouca expressividade, a falha que talvez valha a pena destacar é a insegurança sentida por 3 entrevistados, seja no recinto, por não haver vistoria à entrada aos materiais que as pessoas levam para dentro do mesmo, ou no parque de estacionamento, por ausência de vigilância ou de responsabilidade por parte da organização de possíveis incidentes.

Relativamente à observação direta, foram detetadas 11 falhas, ilustradas no gráfico 4.4. Algumas falhas foram já referenciadas pelo público, como a falta de vistoria à entrada, os lugares das bancadas sem escoamento e a lentidão das bilheteiras. A falha que merece destaque é o mau serviço de um árbitro num encontro, em que cometeu dois lapsos: atribuiu um ponto à jogadora que o perdeu e não sabia as regras que permitem uma jogadora receber indicações do seu treinador enquanto a outra jogadora é assistida pelo fisioterapeuta, tendo as jogadores aceites as decisões do árbitro sem discussão e daí não terem sido consideradas estas falhas como incidentes. Por outro lado, verificou-se nalguns encontros dos primeiros dias, que os jogadores arranjaram alguns pequenos buracos nos courts logo após os primeiros pontos, denotando alguma má preparação dos mesmos, talvez provocada pela intensa chuva, apesar de terem sido secos anteriormente. De resto, falhas como a linha do court saltar e os courts estarem

molhados foram prontamente resolvidas, e o urinol que se encontrou fora de serviço, no dia seguinte já estava reparado.

### Falhas detectadas por observação directa

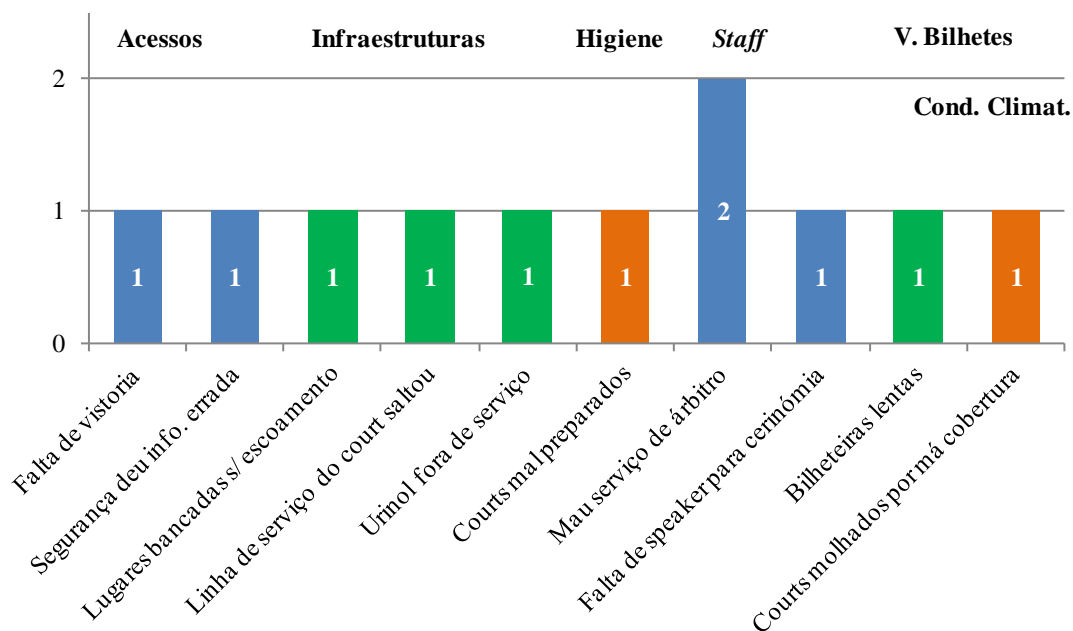


Gráfico 4.4 – Falhas detetadas por observação direta, por fator de risco.

Após identificação das falhas por fator de risco, analisa-se agora os incidentes reportados pelo público entrevistado e os detetados por observação direta.

### Nº de incidentes por fator de risco

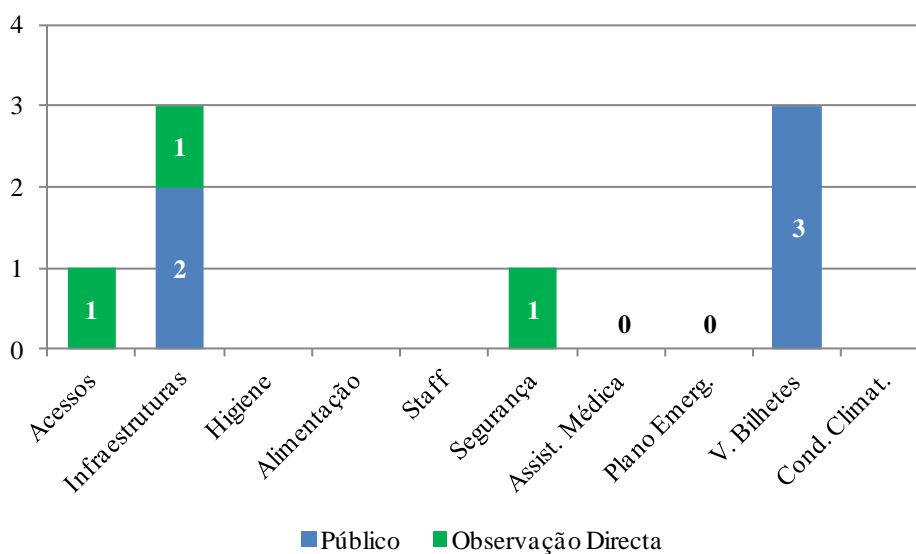


Gráfico 4.5 – Número de incidentes por fator de risco.

Entre as entrevistas e a observação direta foram apenas detetados 8 incidentes. A Tabela 4.1 descreve-os e, de acordo com a avaliação atribuída pelo entrevistado, classifica-os de 1 a 5, relativamente ao grau de satisfação à forma como foram solucionados.

<b>Fator de Risco</b>	<b>#</b>	<b>Falha</b>	<b>Incidente</b>	<b>Aval.</b>	<b>Fonte</b>
<b>Acessos</b>	1	Segurança deu informação errada a pessoa com credencial.	Pessoa teve de comprar bilhete para poder entrar nos courts, ficando a saber depois que a sua credencial tinha acesso.	n/a	Obs. Direta
<b>Infraestruturas</b>	2	Falta de indicação de lugares de estacionamento.	Pessoa estacionou em lugar proibido e polícia mandou retirar a viatura e trocar de lugar.	4	Público
	3			4	
	4	Courts em más condições.	Pregos de uma linha de serviço do court saltaram, equipa de manutenção entrou e arranjou.	n/a	Obs. Direta
<b>Segurança</b>	5	Transmissão ilegal de informação relativa aos encontros.	Segurança apreendeu indivíduo que estava a transmitir informações restritas a um potencial apostador.	n/a	Obs. Direta
<b>Venda Bilhetes</b>	6	Falta de entrega de bilhetes em casa, após compra <i>online</i> .	Pessoa dirigiu-se à bilheteira e esperou 40 mins por pessoal da Blueticket que, após verificar comprovativo, emitiu bilhetes.	2	Público
	7	Faltou eletricidade na bilheteira.	Pessoa teve de esperar 30 minutos até conseguir comprar bilhete.	4	
	8			4	

Tabela 4.1 - Incidentes ocorridos com os entrevistados ou detetados por observação direta.

Observando a Tabela 4.1, é de notar que apenas no incidente #6 o entrevistado não ficou agradado com a forma como o incidente foi resolvido, tendo avaliado a sua resolução apenas com um nível 2. O motivo para tal classificação deve-se, sobretudo, ao tempo de espera pelo pessoal da Blueticket. Por outro lado, apesar da baixa avaliação, o entrevistado destacou, após a sua chegada, a disponibilidade e simpatia dos responsáveis da Blueticket para resolver rapidamente o problema, enquanto criticou a rigidez do segurança na entrada do recinto ao não o deixar entrar, mesmo acompanhado pelo pessoal da Blueticket, provocando novo compasso de espera até obter autorização pelos responsáveis da JLS.

## 4.2. ANÁLISE QUALITATIVA

### 4.2.1. Caracterização dos Entrevistados

Para a análise qualitativa foram entrevistadas 26 pessoas com os seguintes perfis:

Fase de Entrevistas	Perfil dos Entrevistados
1ª Fase	4 Gestores de topo.
2ª Fase	4 Gestores operacionais de áreas específicas (Sala de Imprensa, Break Point e Players' Lounge).
	18 Colaboradores operacionais.
3ª Fase	2 Gestores de topo (entrevistados na 1ª fase).

Tabela 4.2 - Caracterização das pessoas entrevistadas na análise qualitativa.

Na 3ª fase de entrevistas pretendeu-se entrevistar os 4 gestores de topo da 1ª fase, mas, por indisponibilidade dos mesmos, só foi possível entrevistar 2.

### 4.2.2. Análise das Entrevistas

A análise às entrevistas qualitativas foi dividida por fator de risco. Para cada fator, descrevem-se os principais riscos, bem como os controlos, as medidas de mitigação, os incidentes e os possíveis impactos associados a cada risco. Após a análise das respostas para cada fator de risco, é efetuada uma comparação com as práticas mencionadas na revisão bibliográfica, identificando-se *gaps* (falhas ou processos em falta – indicadas a vermelho nos quadros seguintes) na gestão desse fator de risco ou verificando-se que o Estoril Open segue as práticas recomendadas.

#### 4.2.2.1. Acessos

Nos Acessos, o principal risco é a entrada de pessoas sem permissão, quer para o recinto, quer para as diversas áreas do evento. A JLS implementou um sistema de entrada no recinto dividido por bilhetes ou convites para o público e credenciais para os colaboradores. Em ambos os casos, no próprio meio de entrada, vem indicado(s) o(s) dia(s) que a pessoa pode aceder ao evento. As credenciais referem ainda o nome da pessoa, a sua função e as áreas a que pode aceder.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Entrada de pessoas sem	Verificação de bilhetes, credenciais e convites.	Se detetada pessoa sem permissão de acesso ao local,	Expulsaram-se pessoas em áreas como o	Distúrbios pontuais sem impactos significativos.
	Horários específicos de	expulsa-se a pessoa		

permissão	acesso aos locais.	dessa área.	Court Central, Sala de Imprensa e Players' Lounge.
	Monitorização de pessoas com comportamentos estranhos.	Se necessário, contacta-se supervisor, segurança ou diretor do torneio.	
	Câmaras de segurança.		

Quadro 4.3 - Gestão de risco operacional do fator de risco Acessos.

Para qualquer uma das áreas específicas dentro do recinto (Court Central, Sala de Imprensa, Sponsors' Village, Players' Lounge ou Parques de Estacionamento privados) existe uma verificação de autorização de entrada a qualquer pessoa que pretenda aceder a determinado espaço. Na tentativa de detetar algum intruso, os colaboradores efetuam uma monitorização a pessoas com potenciais comportamentos estranhos ou com a falta de apresentação de credencial ao pescoço, nomeadamente, na Sala de Imprensa e no Players' Lounge. A entrada do Players' Lounge e a zona do Break Point – este último com acesso geral durante o evento, mas durante a montagem do espaço com acesso restrito – dispõem ainda de câmaras de segurança que auxiliam no controlo de entradas e saídas. No Estoril Open, tanto em edições anteriores como neste ano, já ocorreram alguns incidentes com pessoas que entraram sem permissão, mas não causaram grandes impactos, tendo sido “convidadas” a sair da zona interdita.

Realizando uma comparação com as práticas referidas na revisão bibliográfica, o Estoril Open cumpre com as diversas verificações de acessos para as diversas áreas do evento e, como referido, aplica um sistema de acesso através de bilhetes e convites, para o público, e de credenciais, para os colaboradores e jogadores. Contudo, existe uma *gap* relativamente ao material que as pessoas podem transportar para dentro do evento. Como não existe vistoria à entrada para o recinto ou em qualquer uma das áreas no interior do mesmo, expõe o evento a potenciais ameaças ou ataques de indivíduos com motivos para tal.

Risco	Estoril Open		Revisão de Literatura	
	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Entrada de pessoas sem permissão	Verificação de bilhetes, credenciais e convites.	Se detetada pessoa sem permissão de acesso ao local,	Verificação de bilhetes, credenciais e convites.	n/a
	Horários específicos de acesso aos locais.	expulsa-se a pessoa dessa área.	Horários específicos de acesso aos locais.	
	Monitorização de pessoas com	Se necessário, contacta-se	n/a	

	comportamentos estranhos.	supervisor, segurança ou diretor do torneio.		
	Câmaras de segurança.		Câmaras de segurança.	
Pessoas com material perigoso	n/a	n/a	Vistoria aos materiais que as pessoas possuem na entrada para o evento.	Informar quais os objetos autorizados.

Quadro 4.4 – *Pattern Matching* para o fator de risco Acessos.

#### 4.2.2.2. Comunicações

Os meios de comunicação dos colaboradores para os seus coordenadores/supervisores variam de acordo com o local em que desempenham a sua função. Na Sala de Imprensa, Sponsors' Village e Players' Lounge o telefone é o principal meio de comunicação, enquanto que os controladores de entrada para os courts, preferencialmente, utilizam os *walkie-talkies*. Em qualquer um dos casos, se o meio de comunicação deixar de funcionar, existe a possibilidade de recorrer ao telemóvel.

Riscos	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Falha de meios de comunicação	n/a	Existem vários meios de comunicação: telefone, telemóvel, <i>walkie-talkies</i> .	n/a	n/a
Falha de Internet		Se <i>wireless</i> falhar, existe Internet por cabo e chama-se técnico para resolver.	Falhou Internet no 1º dia do evento.	Afetou o trabalho dos jornalistas.

Quadro 4.5 - Gestão de risco operacional do fator de risco Comunicações.

Para além da comunicação entre os colaboradores do Estoril Open, é importante garantir um serviço de Internet que satisfaça as necessidades dos jornalistas presentes no evento. Esta é fornecida via *wireless*, sendo esta a forma como os jornalistas da Sala de Imprensa usufruem do serviço, mas existe a possibilidade de recorrer à Internet por cabo. Durante o Estoril Open, a Internet falhou, afetando ligeiramente o trabalho dos jornalistas, sem ter gerado impactos significativos.

Comparando as comunicações do Estoril Open com a revisão bibliográfica, os colaboradores do Estoril Open dispõem de, pelo menos, 2 meios de comunicação para contactar com o coordenador/supervisor, preferencialmente, o *walkie-talkie* e o telefone,

de forma a reportar possíveis incidentes e averiguar qual a forma de os resolver, não sendo identificada qualquer *gap*.

Risco	Estoril Open		Revisão de Literatura	
	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Falha de meios de comunicação	n/a	Existem vários meios de comunicação: telefone, telemóvel, <i>walkie-talkies</i> .	n/a	Meios de comunicação: <i>walkie-talkies</i> , telemóvel.
Falha de Internet	n/a	Se <i>wireless</i> falhar, existe Internet por cabo e chama-se técnico para resolver.	n/a	n/a

Quadro 4.6 - *Pattern Matching* para o fator de risco Comunicações.

#### 4.2.2.3. Infraestruturas

Por ser um evento com diversas áreas, estão presentes no Estoril Open várias infraestruturas montadas temporariamente para o evento, desde o Court Central e as bancadas para os outros Courts, até à Sala de Imprensa, o Sponsors' Village, o Players' Lounge e as tendas do Break Point. Sendo estas temporárias, estão mais expostas a possuir deficiências que afetem as atividades do evento do que infraestruturas permanentes.

Riscos	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Deficiências nas infraestruturas	Vistorias regulares	Em caso de danos, contacta-se o técnico ou a organização para reparação.	No passado, mas este ano não foi reportado qualquer problema significativo.	Processo legal contra a JLS.
		Em caso de entradas de água, tenta-se proteger o material eletrónico.	Entradas de água, devido à chuva.	Sem impactos significativos.
Falta de infraestruturas para dar resposta às necessidades	n/a	Acessos ao recinto e às instalações sanitárias a pessoas com dificuldades motoras. Existem dois conjuntos de instalações sanitárias para o	Queixas de parque estacionamento da imprensa com capacidade limitada.	Sem impactos significativos.

		público em geral e colaboradores; jogadores dispõem de balneários próprios.		
--	--	---	--	--

Quadro 4.7 - Gestão de risco operacional do fator de risco Infraestruturas.

Apesar de serem infraestruturas temporárias que, de certa forma, limitam o crescimento do torneio em termos de importância no calendário mundial de torneios de ténis, ao longo das suas 23 edições nunca existiram incidentes significativos. As infraestruturas são alvo de vistorias regulares, pelo menos uma vez por dia, de forma a garantir que se encontram em boas condições. De realçar que as tendas do Break Point ficam a cargo das marcas que aí vendem os seus produtos ou serviços, tanto a sua construção e dimensionamento, que devem seguir os procedimentos expressos no Guia do Parceiro, como a sua manutenção, prestando a organização apoio, caso necessário. Este ano não foram reportados incidentes significativos, embora no passado já tivesse havido problemas com pessoas do público que originaram processos judiciais contra a JLS, nomeadamente, uma espectadora que se lesionou gravemente após uma queda, tendo a JLS acabado por ter sido ilibada, pois a espectadora tentou aceder a uma zona de acesso proibido. Os únicos incidentes pontuais que ocorrerem este ano foram algumas entradas de água no Sponsors' Village, provocadas pela intensa chuva, e queixas dos jornalistas por falta de lugar para estacionar as suas viaturas no parque destinado à imprensa, mas nenhuma das situações causou problemas significativos. A organização procurou assegurar as instalações sanitárias necessárias para o público e para os jogadores e o próprio recinto disponibiliza acesso a pessoas com dificuldades motoras, tanto às instalações sanitárias, como dentro do recinto, pois existem zonas de rampas, em vez de degraus, que permitem a sua circulação.

As infraestruturas presentes no Estoril Open cumprem com os controlos e medidas assinaladas na revisão bibliográfica, sendo revistadas regularmente e reparadas, se necessário, estando, como referido anteriormente, disponibilizadas as instalações sanitárias e os acessos a deficientes físicos que satisfazem as necessidades do público, dos colaboradores e dos jogadores. Não se estudou a capacidade máxima de espectadores que o Court Central deve ter, utilizando o processo descrito na revisão de literatura, por este ser um estádio relativamente pequeno, com uma capacidade inferior a 8.000 pessoas, enquanto o processo de cálculo apresentado foi desenvolvido com o intuito de servir infraestruturas com capacidades maiores, como estádios de futebol que podem albergar dezenas de milhares de pessoas.

	Estoril Open		Revisão de Literatura	
Risco	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Deficiências nas infraestruturas	Vistorias regulares	Em caso de danos, contacta-se técnico ou a organização para reparação.	Vistorias regulares	Realizar reparações necessárias que assegurem as condições exigidas.
		Em caso de entradas de água, tenta-se proteger o material eletrónico.		n/a
Falta de infraestruturas para dar resposta às necessidades	n/a	Acessos ao recinto e às instalações sanitárias a pessoas com dificuldades motoras.	n/a	Rampas ou pessoal auxiliar para pessoas com dificuldades motoras.
		Existem dois conjuntos de instalações sanitárias para o público em geral e colaboradores; jogadores dispõem de balneários próprios.		Garantir que existem instalações sanitárias suficientes e separadas entre géneros e, se aplicável, por tipo de utilizador.

Quadro 4.8 - *Pattern Matching* para o fator de risco Infraestruturas.

#### 4.2.2.4. *Higiene*

A higiene e limpeza do Estoril Open são da responsabilidade de uma entidade externa privada, que cuida da limpeza das instalações sanitárias e dos diversos espaços do evento, e da câmara municipal de Oeiras, que está encarregue da recolha e tratamento de resíduos e do processo de reciclagem.

Riscos	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Falta de condições sanitárias	Limpezas periódicas durante o dia.	Equipa de manutenção básica pronta a atuar, caso necessário.	n/a	n/a
	Limpeza geral de manhã, antes de abrir as portas.			
Falta de qualidade dos courts	Preparação dos courts antes e durante de cada encontro.	Equipa de manutenção pronta a atuar, caso necessário.	n/a	n/a

Quadro 4.9 - Gestão de risco operacional do fator de risco Higiene.

Diariamente, antes das portas do evento abrirem, é realizada uma limpeza geral a todas as áreas do evento. Durante o decorrer das atividades, são realizadas limpezas periódicas, assegurando as condições sanitárias para o desenrolar das atividades. Relativamente aos courts, estes são preparados antes e durante cada encontro, quando existem pausas mais prolongadas. Para ambos os casos, existe uma equipa de manutenção pronta a atuar, em caso de necessidade. Não foram reportados pelos colaboradores quaisquer incidentes significativos relacionais com a higiene e limpeza do evento ou a qualidade dos courts.

Tal como mencionado na revisão bibliográfica, o Estoril Open recorre a uma empresa externa especializada em serviços de limpeza, garantindo um maior rigor e qualidade do serviço, em detrimento de recorrer a voluntários. Adicionalmente, as limpezas e inspeções acontecem regularmente durante o dia e as limpezas gerais estão programadas antes das atividades do evento se iniciarem, não afetando o seu desenrolar. Em suma, não foram identificadas *gaps* na gestão deste fator de risco.

Risco	Estoril Open		Revisão de Literatura	
	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Falta de condições sanitárias	Limpezas regulares durante o dia.	Equipa de manutenção básica pronta a atuar, caso necessário.	Limpezas e inspeções periódicas.	n/a
	Limpeza geral de manhã, antes de abrir as portas.		Programar limpeza geral, de modo a não afetar as atividades.	
Falta de qualidade dos courts	Preparação dos courts antes e durante de cada encontro.	Equipa de manutenção pronta a atuar, caso necessário.	n/a	n/a

Quadro 4.10 - *Pattern Matching* para o fator de risco Higiene.

#### 4.2.2.5. Alimentação

A Alimentação é um dos fatores de risco a que a JLS mais controlos aplica. Tanto nos espaços em que a organização é responsável pelo fornecimento de alimentação – Sponsors’ Village, restaurante do Break Point e Players’ Lounge –, como na alimentação que as marcas vendem nos *stands* no Break Point, a JLS tenta garantir a qualidade do serviço.

Riscos	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Intoxicação alimentar	Inspeções ASAE e Câmara de Oeiras.	Se alguém for intoxicado, dirige-se ao posto de socorro ou contacta-se o delegado de saúde.	n/a	Se acontecerem situações graves, podem causar impactos reputacionais sobre o evento e perda de receitas por parte do público e dos patrocinadores.
	Credencial de identificação para pessoas com acesso a locais de confeção.			
	Recipientes de comidas em <i>buffets</i> cobertos, protegidos de germes e insetos.	Realiza-se estudos sobre as amostras para averiguar as causas do problema.		
	Restaurantes guardam amostra da comida confeccionada, para se realizarem testes, caso necessário.			
Intoxicação alcoólica	Bar aberto no Sponsors' Village com horário limitado.	Pode ser recusada a venda de álcool se a pessoa já ingeriu em excesso.	Pessoa bebeu em demasia no Sponsors' Village e foi-lhe recusada a venda e convidada a sair da zona, sem impactos relevantes.	
		Venda de comida nos locais de venda de álcool.		
		Venda de bebidas alternativas não alcoólicas.		

Quadro 4.11 - Gestão de risco operacional do fator de risco Alimentação.

Qualquer que seja o espaço, o fornecedor de alimentação deverá estar autorizado pela Câmara Municipal de Oeiras e o espaço de confeção e venda inspecionado pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica [ASAE]. No local de confeção deverão apenas aceder as pessoas com autorização para o efeito, identificadas com credencial. Adicionalmente, nos restaurantes da responsabilidade da organização, a comida encontra-se protegida de eventuais germes ou insetos e é guardada uma amostra congelada para se realizarem testes, caso seja necessário investigar causas de uma eventual queixa ou intoxicação alimentar. Relativamente à venda de bebidas alcoólicas, esta acontece nas tendas do Break Point e existe um bar aberto no Sponsor's Village até às 16h, sendo as bebidas pagas a partir dessa hora. Em ambos os locais, o vendedor pode recusar a venda se considerar que o cliente já ingeriu em demasia, sendo também

vendidas comida e bebidas não alcoólicas. Caso se verifique uma intoxicação alimentar ou alcoólica provocada pelos restaurantes ou pelos locais de venda comida e bebida, a organização refere que a reputação do evento pode sair afetada, provocando perdas de receitas provenientes do público e dos patrocinadores.

Relativamente às práticas referenciadas na revisão bibliográfica, o Estoril Open responde na totalidade no que respeita à venda de alimentação, exigindo às marcas e aos seus restaurantes as condições sanitárias e os requisitos regulamentares necessários. Por outro lado, a venda de álcool deteta uma *gap*, pois existe um bar aberto, embora tenha um horário limitado. Importa ainda referir que a venda de bebidas alcoólicas é feita em copos de plástico, evitando as garrafas de vidro, tal como recomendado na revisão bibliográfica.

Risco	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Intoxicação alimentar	Inspeções ASAE e Câmara de Oeiras.	Se alguém for intoxicado, dirige-se ao posto de socorro ou contacta-se delegado de saúde.	Inspeções por entidades governamentais.	n/a
	Credencial de identificação para pessoas com acesso a locais de confeção.		n/a	
	Recipientes de comidas em <i>buffets</i> cobertos, protegidos de germes e insetos.	Realiza-se estudos sobre as amostras para averiguar as causas do problema.	Recipientes de comidas em <i>buffets</i> cobertos, protegidos de germes e insetos.	
	Restaurantes guardam amostra da comida confeccionada para se realizarem testes, caso necessário.		n/a	
Intoxicação alcoólica	Bar aberto no Sponsors' Village com horário limitado.	Pode ser recusada a venda de álcool se a pessoa já ingeriu em excesso.	Horários de venda de álcool limitados.	n/a
			Não disponibilizar bar aberto.	

Quadro 4.12 - *Pattern Matching* para o fator de risco Alimentação.

#### 4.2.2.6. Staff

A contratação de novo pessoal para trabalhar no Estoril Open passa por um rigoroso processo de entrevistas. Relativamente a pessoal com experiências anteriores no evento, apenas são recontratados os que nos seus relatórios de avaliação obtiveram uma classificação de Bom ou Muito Bom, baseados em critérios como aparência, comunicação, desempenho e pontualidade.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Ausência de pessoal	Chamada para verificar a presença dos colaboradores.	2 pessoas por posto, garantindo que a função é assegurada.	n/a	n/a
	Registo de entradas e saídas.	Redistribuição de pessoal na área em questão.		
	Supervisão presencial de coordenadores ou supervisores.	Lista de pessoas suplentes prontas a atuar.		
Má prestação de serviço	Supervisão presencial de coordenadores ou supervisores.	Se existirem queixas, tenta-se resolver o problema ou contacta-se o supervisor.	Jogador queixou-se de marcação de mensagens, courts, da credenciação e dos balneários.	Problema foi resolvido sem impactos significativos.

Quadro 4.13 - Gestão de risco operacional do fator de risco *Staff*.

Para as diversas funções a cargo dos colaboradores contratados pela JLS, a organização tenta assegurar que existam pelo menos 2 por cada posto, garantindo que a função é cumprida, na eventualidade de 1 dos colaboradores se ausentar. Se necessário, o coordenador da área em questão realiza uma distribuição do pessoal dentro da área ou, em alguns postos, existe ainda uma lista de pessoas suplentes prontas a serem chamadas para assumirem funções. Os colaboradores têm supervisão presencial dos seus coordenadores/supervisores e os que têm funções associadas à parte desportiva (controladores de entradas para os courts, apanha-bolas e árbitros) são sujeitos a uma chamada para confirmar a sua presença.

Para este fator de risco é difícil comparar as práticas implementadas pelo Estoril Open com a revisão de literatura, pois não existem muitas referências. No entanto, vale a pena referir que os colaboradores contratados pela JLS usam roupas com o logótipo do evento e recebem formação para as suas funções. Os controladores de entrada para os courts e as forças de segurança são ainda avisados para estarem atentos a potenciais

apostadores, implementando assim uma política de “hospitalidade agressiva” perante esta atividade ilegal dentro do evento. Este controlo é também referido no fator de risco Segurança.

#### 4.2.2.7. *Segurança*

A Segurança no Estoril Open está a cargo de uma empresa externa especializada neste serviço. Na análise deste fator de risco decidiu-se incluir o controlo do público, visto estes estarem interligados, já que quem gere os comportamentos do público são as forças de segurança.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Insegurança	Serviço vigilância 24h.	Recinto delimitado.	n/a	Possíveis impactos reputacionais e custos associados a eventuais processos com espectadores.
	Câmaras de segurança.			
Insegurança	“Hospitalidade agressiva”.	Seguros.	n/a	Possíveis impactos reputacionais e custos associados a eventuais processos com espectadores.
	Segurança fora e dentro do recinto e nos pontos críticos (entradas/saídas).			
Mau comportamento do público	Monitorização do comportamento do público.	Em conflito, contacta-se a segurança ou o supervisor e pede-se ao público para sair.	Pessoa ingeriu demasiado álcool, causou distúrbios, foi convidada a sair da zona.	Possíveis impactos reputacionais e custos associados a eventuais processos com espectadores.
		Porta-voz de contacto com os <i>media</i> .		

Quadro 4.14 - Gestão de risco operacional do fator de risco Segurança.

As forças de segurança no Estoril Open estão presentes no evento 24h/dia, tanto dentro como fora do recinto, o qual é delimitado, e existem seguranças fixos em alguns locais críticos, nomeadamente, nas entradas/saídas das várias áreas dos eventos. Estes monitorizam também o comportamento do público e atuam em situações de conflito. Em caso de falhas de segurança, a JLS tem contratado seguros que cubram eventuais perdas financeiras. Um dos seguros é relativo às viaturas dos parques de estacionamento privados. Diariamente, a JLS envia à seguradora a lista de matrículas das viaturas que deram entrada no parque com serviço *vallet*, ficando esta encarregue de tratar das queixas dos respetivos proprietários. A ocorrência de incidentes relacionados com a

segurança pode afetar a reputação do evento e provocar custos associados a processos litigiosos com pessoas do público.

O serviço de segurança no Estoril Open cumpre com as práticas teóricas associadas a este fator de risco, com exceção da falta de iluminação nalgumas zonas do recinto e nos parques de estacionamento e de forças de segurança disfarçadas. Contudo, estas *gaps* acabam por ser pouco relevantes, pois o Estoril Open é um evento diurno e as forças de segurança disfarçadas aplicam-se em eventos onde estão presentes figuras mais proeminentes na sociedade, como políticos.

Risco	Estoril Open		Revisão de Literatura	
	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Insegurança	Serviço de vigilância 24h.	Recinto delimitado.	Patrulhas de segurança.	Gradeamento delimitativo do recinto.
	Câmaras de segurança.		Câmaras de segurança.	
	“Hospitalidade agressiva”.		“Hospitalidade agressiva”.	
	Segurança fora e dentro do recinto e nos pontos críticos (entradas/saídas).	Seguros.	Colocação estratégica de figuras de autoridade.	Iluminação do recinto e parques de estacionamento.
Comportamento inapropriado do público	Monitoriza-se o comportamento do público.	Em conflito, contacta-se o supervisor e pede-se ao público para sair.		
		Porta-voz de contacto com os <i>media</i> .	Nomeação de um porta-voz de contacto com os <i>media</i> .	
				Forças de segurança disfarçadas.

Quadro 4.15 - *Pattern Matching* para o fator de risco Segurança.

#### 4.2.2.8. Serviço de Assistência Médica

O Serviço de Assistência Médica prestado no Estoril Open é da responsabilidade de uma entidade externa, estando articulado com as autoridades e unidades de saúde locais.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Emergência Médica	n/a	Posto de socorro com um enfermeiro e um médico.	n/a	n/a
		Equipa de socorristas e uma ambulância no recinto para situações mais gravosas.		
		Articulação com autoridades locais, bombeiros e unidades de saúde.		
		Fisioterapeutas do ATP e WTA e da CUF.		

Quadro 4.16 - Gestão de risco operacional do fator de risco Serviço de Assistência Médica.

No Estoril Open existem dois postos médicos: um para o público e os colaboradores e outro para os jogadores. O posto para o público conta com um médico e um enfermeiro e o posto reservado aos jogadores conta também com médicos, enfermeiros, especialistas da CUF e ainda com fisioterapeutas especializados pelas entidades oficiais do ténis masculino e feminino, ATP e WTA, respetivamente. Adicionalmente existe uma equipa de socorristas e uma ambulância presentes no evento prontas a atuar e a transportar as pessoas para as unidades de saúde mais próximas, caso necessário.

Comparando o Serviço de Assistência Médica do Estoril Open com as medidas mencionadas na revisão bibliográfica, verifica-se que este cumpre com as recomendações, com exceção da identificação e fácil acesso ao posto de socorro destinada ao público, tal como se havia observado na análise quantitativa, em que a maioria dos espectadores entrevistados não sabia a localização do mesmo. A JLS optou por colocar o posto médico num local de acesso restrito e com pouca visibilidade, justificando tal decisão com o facto de, no passado, as pessoas dirigirem-se a este serviço para resolver situações pontuais sem importância, como dores de cabeça, enquanto o posto médico é destinado a situações mais graves. Por fim, é de referir que as pessoas responsáveis por este serviço estavam equipadas com uniformes próprios, indicando a sua função.

	Estoril Open		Revisão de Literatura	
Risco	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Emergência médica	n/a	Posto de socorro com um enfermeiro e um médico.	n/a	No mínimo, 2 pessoas para prestar auxílio médico no evento.
		Equipa de socorristas e uma ambulância no recinto para		Disponibilizar transporte para as unidades de saúde

		situações mais gravosas.		mais próximas.
		Articulação com autoridades locais, bombeiros e unidades de saúde.		Articulação com os serviços de saúde locais em situações mais gravosas.
		Fisioterapeutas do ATP e WTA e da CUF.		Posto de socorro de fácil identificação.

Quadro 4.17 - *Pattern Matching* para o fator de risco Serviço de Assistência Médica.

#### 4.2.2.9. Plano de Emergência

O Estoril Open tem um plano de emergência delineado em conjunto com as autoridades locais que cobre possíveis situações de emergência e tenta garantir a segurança de todos os intervenientes presentes no evento.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Situações de emergência (ex: incêndio)	Colocação estratégica de extintores.	Saídas de emergência e ordens para serem abertas de imediato, se necessário.	n/a	n/a
		Articulação com as autoridades locais.		
		Proteção civil presente no evento com acesso a todas as áreas.		

Quadro 4.18 - Gestão de risco operacional do fator de risco Plano de Emergência.

Para atuar em situações de emergência, encontram-se no recinto elementos da proteção civil, nomeadamente, bombeiros uniformizados dispostos a intervir de imediato, com acesso a todas as áreas do evento, e vários extintores distribuídos por todas as áreas. Existem também saídas de emergência, que não estão bem visíveis, como foi evidenciado pelas respostas do público entrevistado, embora os seguranças tenham ordens expressas para as abrir e encaminhar o público para as mesmas, em caso de evacuação. A falta de indicação das saídas de emergência acaba por ser a única *gap* relevante que se identificou no plano de emergência posto em prática no Estoril Open.

	Estoril Open		Revisão de Literatura	
Risco	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Situações de emergência (ex: incêndio)	Colocação estratégica de extintores.	Saídas de emergência e ordens para serem abertas de imediato, se necessário.	n/a.	Indicação das saídas de emergência.

		Articulação com as autoridades locais.		Articulação com as autoridades locais.
		Proteção civil presente no evento com acesso a todas as áreas.		Proteção civil com acesso às áreas do evento.

Quadro 4.19 - *Pattern Matching* para o fator de risco Plano de Emergência.

#### 4.2.2.10. Venda de Bilhetes

A Venda de Bilhetes é um fator de risco introduzido neste estudo, pois, apesar de estar ausente na bibliografia associada à gestão de risco em eventos, considera-se que os riscos associados são significativos para o decorrer do evento. O Estoril Open recorre a uma empresa externa para gerir o sistema de venda de bilhetes, sendo esta feita de modo eletrónico *on-site* ou por encomenda *online*. Em adição à venda de bilhetes, existe ainda o sistema de credenciação, apenas realizado *on-site*, que se incluiu neste fator de risco.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Indisponibilidade do sistema de venda de bilhetes	n/a	Dois balcões de venda de bilhetes, assegurando o serviço. Venda manual, anota-se os lugares vendidos e entrega-se lista à empresa gestora da venda de bilhetes.	Faltou eletricidade o que impossibilitou a venda eletrónica de bilhetes. Recorreu-se à venda manual.	Lentidão no processo de venda de bilhetes.
Indisponibilidade do sistema de credenciação	n/a	Dois locais para credenciação; se um estiver indisponível, o outro assegura o serviço.	Falha de impressora na credenciação, sendo o serviço apenas garantido por um local.	Lentidão no processo de credenciação e aviso por entidade reguladora.
Bilhetes fraudulentos	Bilhetes possuem código de barras sujeito a leitura eletrónica.	Sistema atualiza quando se vende um bilhete, impedindo a duplicação para o mesmo lugar.	n/a	n/a

Quadro 4.20 - Gestão de risco operacional do fator de risco Venda de Bilhetes.

Tanto para o processo de venda de bilhetes como para a credenciação, existem dois locais para o serviço, garantindo que, caso um esteja indisponível, o outro o assegura, embora possam ser originados tempos de espera superiores ao habitual. Este ano no Estoril Open ocorreu uma falha de eletricidade nas bilheteiras, tal como já havia sido referenciado na análise quantitativa, o que obrigou a recorrer à venda manual e levou ao aumento dos tempos de espera para a compra de bilhetes sem, no entanto, decorrerem impactos significativos deste incidente. Uma das impressoras de credenciação também falhou, o que obrigou a que a credenciação dos jogadores fosse realizada no mesmo local da credenciação para os colaboradores e jornalistas. Este incidente mereceu referência no relatório de avaliação do ATP e WTA. Relativamente a eventuais bilhetes fraudulentos ou duplicados, este risco está salvaguardado pela JLS, pois os bilhetes contêm códigos de barras únicos que são sujeitos a leitura eletrónica à entrada para o recinto, sendo detetados os bilhetes fraudulentos ou expirados.

Visto este ser um fator de risco não mencionado na revisão bibliográfica realizada, não é possível avaliar se os controlos e medidas que o Estoril Open aplica na venda de bilhetes apresentam alguma *gap*.

#### 4.2.2.11. Equipamento

O equipamento no Estoril Open pode ser dividido em três tipos: o equipamento que identifica os colaboradores e os seus postos de trabalho, o material que os colaboradores necessitam para exercer as suas funções e os objetos que satisfazem as necessidades dos jogadores durante os encontros. Assim, identificaram-se 3 riscos para o fator Equipamento, embora estes sejam semelhantes entre si.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Falta de equipamento para trabalhar	n/a	Se colaborador não possui credencial ou uniforme para trabalhar, é substituído.	n/a	n/a
Falta de material de trabalho	Verificação periódica de material necessário.	Se algo se avariar, chama-se o técnico para reparar.	Impressora avariou no balcão de informações, esperou-se 15 mins pelo técnico para resolver.	Algum tempo de espera, sem impactos.
		Caso falte algo, vai-se buscar ao armazém ou pede-se para entregar.	Faltou papel no TPA, pediu-se rolos.	

Falta de material para os jogadores nos encontros	Verificação de material antes dos encontros começarem.		n/a	n/a
---	--	--	-----	-----

Quadro 4.21 - Gestão de risco operacional do fator de risco Equipamento.

No Estoril Open, os colaboradores verificam regularmente se algo se encontra em falta, tentando não criar constrangimentos no seu trabalho por falta de determinados objetos. Talvez o material mais importante seja o que responde às necessidades dos jogadores durante os encontros, como águas, toalhas e bolas. Antes do início dos encontros do dia, são colocadas várias águas e toalhas em cada court e antes de cada encontro o árbitro averigua a qualidade das bolas, assegurando que os jogadores têm tudo que precisam para a prática desportiva. Caso algum material se encontre em falta, tanto para as funções dos colaboradores, como para as necessidades dos jogadores, contacta-se o armazém para ser entregue ou vai-se buscar diretamente, se o colaborador tiver autorização de entrada no armazém.

As poucas medidas apontadas na revisão de literatura relativamente ao Equipamento referem que os colaboradores devem possuir o seu material de identificação e devem efetuar verificações periódicas ao material necessário para o desempenho das suas funções, medidas aplicadas pelos colaboradores no Estoril Open, não se detetando *gaps* neste fator de risco.

Risco	Estoril Open		Revisão de Literatura	
	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Falta de equipamento para trabalhar	n/a	Se colaborador não possui credencial ou uniforme para trabalhar, é substituído.	n/a	n/a
Falta de material de trabalho	Verificação periódica de material necessário.	Se algo se avariar, chama-se o técnico para reparar.	Verificação de material necessário para as necessidades específicas de cada função.	
Falta de material para os jogadores nos encontros	Verificação de material antes dos encontros começarem.	Caso falte algo, vai-se buscar ao armazém ou pede-se para entregar.		

Quadro 4.22 - *Pattern Matching* para o fator de risco Equipamento.

#### 4.2.2.12. Condições Climáticas

Como o Estoril Open é um evento exterior, está exposto à ocorrência de condições climáticas que afetam o desenrolar das atividades. De forma a reduzir os impactos provocados pelas condições climáticas adversas, a JLS aplica um conjunto de medidas e políticas descritas no quadro 4.23.

Risco	Controlos	Medidas	Incidentes	Impactos
Condições climáticas adversas	n/a	Análise de padrões climáticos passados.	Queixas do público a pedir reembolsos.	Não realização de encontros.
		Análise de previsões meteorológicas para o período do evento.		Perda de receitas provenientes de patrocínios, televisão e bilheteiras.
		Seguros.	Queixas dos jogadores dos courts de treino estarem molhados.	Danificação de infraestruturas.
		Política de reembolsos: "Jornada diária considera-se cumprida sempre que se complete 1 encontro em qualquer court".		
Lonas que protegem os courts de competição.				

Quadro 4.23 - Gestão de risco operacional do fator de risco Condições Climáticas.

O principal impacto das condições climáticas adversas reflete-se na perda de receitas para a JLS, quer da televisão e dos patrocinadores, quer da venda de bilhetes. A ocorrência de más condições climáticas faz com que os encontros sejam adiados, a sua transmissão televisiva não ocorra à hora prevista e a afluência ao evento reduza, o que origina menos pessoas no recinto a circular pelos *stands* das marcas, levando a menos vendas e à possível quebra de contratos com os patrocinadores. De forma a minimizar as perdas, a JLS tem contratados seguros de proteção financeira e uma política de não reembolso de bilhetes para determinado dia, se finalizado um encontro dessa jornada. Apesar de esta política estar impressa nos próprios bilhetes, a JLS recebe queixas do público, as quais são reencaminhadas para avaliação pela ASAE que comunica o veredicto à JLS após avaliação das mesmas. Relativamente à possível quebra de contratos com as marcas, a JLS efetua uma análise de retorno por cada patrocinador, recorrendo a uma empresa externa, para avaliar as potenciais perdas. Por fim, os jogadores também apresentaram algumas queixas, expressas no relatório de avaliação do evento realizado pelo ATP e WTA, relacionadas com às más condições dos courts de treino provocadas pela ausência de cobertura para a chuva.

Uma das grandes *gaps* do Estoril Open é a falta de um espaço fechado que permita, pelo menos, a realização dos encontros do Court Central, pois estes são alvo de transmissão televisiva e geram a maioria das receitas de bilheteiras. A outra *gap* identificada é a falta de abrigo para condições climáticas extremas, mas, sendo o Estoril Open um evento com uma afluência diária de milhares de pessoas e com infraestruturas temporárias, não se torna viável construir um abrigo que comporte tantas pessoas para uma situação climática extrema, que, por si só, tem uma probabilidade de ocorrência reduzida.

	Estoril Open		Revisão de Literatura	
Risco	Controlos	Medidas	Controlos	Medidas
Condições climáticas adversas	n/a	Analisar padrões climáticos passados.	n/a	Analisar padrões climáticos passados.
		Analisar previsões para o período do evento.		Analisar previsões para o período do evento.
		Seguros.		Seguros.
		Política de reembolsos: "Jornada diária considera-se cumprida sempre que se complete 1 encontro em qualquer court".		Possuir um local de abrigo para condições climáticas extremas.
		Lonas que protegem os courts de competição.		Deslocar evento para recinto fechado.

Quadro 4.24 - *Pattern Matching* para o fator de risco Condições Climáticas.

### 4.3. SÍNTESE DE INCIDENTES E RECOMENDAÇÕES

Após análise às entrevistas quantitativas e qualitativas e aos dados recolhidos por observação direta, sintetiza-se os principais incidentes identificados e apresentam-se as recomendações que a JLS pode aplicar, com vista a melhorar a gestão de risco operacional no Estoril Open. Classificou-se as recomendações utilizando a escala de cores apresentada no capítulo 2.2.1.3 Análise, na qual vermelho simboliza prioridade máxima e está ligado a falhas que causem impactos graves na saúde humana e na reputação da JLS (ex: pessoas possuem materiais perigosos no recinto, o que expõe o evento a ataques); cor-de-laranja uma prioridade alta e amarelo uma prioridade moderada, focando-se nas falhas que originem perdas financeiras (ex: um court coberto permite o não reembolso dos bilhetes) e no garantir do bem-estar e saúde dos espectadores (ex: evacuação em casos de emergência e auxílio médico imediato); verde uma prioridade reduzida, representando falhas menores que não afectam as actividades do evento. Esta classificação representa a visão do autor, sendo, consequentemente, algo subjectiva e teve em consideração as respostas dos entrevistados, os potenciais impactos que as falhas detetadas podem originar e o contexto em que o evento se insere.

<b>Fator de Risco</b>	<b>Risco</b>	<b>Incidentes</b>	<b>Recomendações</b>
<b>Acessos</b>	Entrada de pessoas sem permissão.	Entrada de pessoas em zonas sem permissão.	Sem recomendações.
	Pessoas com material perigoso.	Sem incidentes reportados.	<b>Introduzir vistoria aos materiais que as pessoas possuem na entrada para o evento.</b>
<b>Comunicações</b>	Falha de meios de comunicação.	Sem incidentes reportados.	Sem recomendações.
	Falha de Internet.	Falhou Internet no 1º dia do evento.	<b>Possuir serviço de Internet alternativo.</b>
<b>Infraestruturas</b>	Deficiências nas infraestruturas.	Entradas de água, devido à chuva.	<b>Melhorar tendas para situações de chuva intensa.</b>
	Falta de infraestruturas para dar resposta às necessidades.	Queixas de parque estacionamento da imprensa com capacidade limitada.	<b>Melhorar infraestruturas de estacionamento público e imprensa.</b>
<b>Higiene</b>	Falta de condições sanitárias.	Sem incidentes reportados.	<b>Mais limpezas em dias de maior afluência.</b>
	Falta de qualidade dos courts.		Sem recomendações.
<b>Alimentação</b>	Intoxicação alimentar.	Sem incidentes reportados.	Sem recomendações.

	Intoxicação alcoólica.	Recusada venda a pessoa que ingeriu em excesso e causou distúrbios pontuais.	<b>Não disponibilizar bar aberto.</b>
<i>Staff</i>	Ausência de pessoal.	Sem incidentes reportados.	Sem recomendações.
	Má prestação de serviço.	Queixas de jogador em vários aspetos. Mau serviço de árbitro.	<b>Maior rigor na contratação e avaliação de árbitros.</b>
<b>Segurança</b>	Insegurança.	Sem incidentes reportados.	<b>Melhorar iluminação no recinto e parques de estacionamento.</b>
	Mau comportamento do público.	Recusada venda de álcool a pessoa que ingeriu demais e causou distúrbios.	<b>Implementar forças de segurança disfarçadas.</b>
<b>Serv. Assist. Médica</b>	Emergência médica.	Sem incidentes reportados.	<b>Identificar posto de socorro.</b>
<b>Plano de Emergência</b>	Situações de emergência.	Sem incidentes reportados.	<b>Identificar saídas de emergência.</b>
<b>Venda de Bilhetes</b>	Indisponibilidade do sistema de venda de bilhetes.	Faltou eletricidade, o que impossibilitou a venda eletrónica de bilhetes.	<b>Instalar gerador de eletricidade de reserva nas bilheteiras.</b>
	Indisponibilidade do sistema de credenciação.	Falha de impressora na credenciação.	Sem recomendações.
	Bilhetes fraudulentos.	Sem incidentes.	Sem recomendações.
<b>Equipamento</b>	Falta de equipamento para trabalhar.	Sem incidentes reportados.	Sem recomendações.
	Falta de material de trabalho.	Avaria de impressora e falta de papel nos terminais de pagamento.	
	Falta de material para os jogadores.	Sem incidentes reportados.	
<b>Condições Climatéricas</b>	Condições climatéricas adversas.	Queixas do público a pedir reembolsos.	<b>Construir um court coberto e tapar os courts de treino.</b>
		Queixas dos jogadores por os courts de treino estarem molhados.	<b>Possuir um local de abrigo para condições climatéricas extremas.</b>

Quadro 4.25 - Resumo dos incidentes e recomendações a implementar na gestão do risco operacional no Estoril Open.

#### 4.4. MATRIZ DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM EVENTOS DESPORTIVOS

Por fim, construiu-se a matriz de gestão de risco operacional em eventos desportivos do tipo base, fundamentada na análise de dados deste estudo de caso e na revisão de literatura, contendo os principais fatores de risco presentes em eventos desportivos deste tipo e os riscos, controlos, medidas de mitigação e potenciais impactos associados a cada fator de risco.

Fator de Risco	Risco	Controlos	Medidas de Mitigação	Impactos
Acessos	Entrada de pessoas sem permissão.	Verificação de bilhetes, credenciais e convites.	Se detetada pessoa sem permissão de acesso ao local, expulsar pessoa dessa área.	Distúrbios pontuais sem impactos significativos.
		Horários específicos de acesso aos locais.		
		Monitorização de pessoas com comportamentos estranhos.	Se necessário, contactar supervisor, segurança ou diretor do torneio.	
	Câmaras de segurança.			
Pessoas com material perigoso.	Vistoria aos materiais que as pessoas possuem na entrada para o evento.	Informar espectadores sobre os objetos autorizados.	Situações perigosas e, em caso extremo, ataques terroristas.	
Alimentação	Intoxicação alimentar.	Inspeções por entidades governamentais.	Se alguém for intoxicado, dirigir-se ao posto de socorro ou contactar delegado de saúde.	Impactos na saúde humana: náuseas, vómitos, febre ou gastroenterites.
		Credencial de identificação para pessoas com acesso a locais de confeção.		
		Recipientes de comidas em <i>buffet</i> cobertos, protegidos de germes e insetos.	Realizar estudos sobre as amostras	
		Guardar amostra de comida		Impactos reputacionais sobre o

<b>Fator de Risco</b>	<b>Risco</b>	<b>Controlos</b>	<b>Medidas de Mitigação</b>	<b>Impactos</b>
		confeccionada, para se poder realizar testes.	para averiguar as causas do problema.	evento e perda de receitas por parte do público e dos patrocinadores.
	Intoxicação alcoólica.	Horários de venda de álcool limitados.	Se alguém estiver intoxicado, dirigir-se ao posto de socorro ou contactar delegado de saúde.	
		Não disponibilizar bar aberto.		
<b>Comunicações</b>	Falha de meios de comunicação.	n/a	Disponibilizar vários meios: telefone, telemóvel, <i>walkie-talkies</i> .	n/a
	Falha de Internet.		Se <i>wireless</i> falhar, existir Internet por cabo ou serviço alternativo e chamar técnico para resolver problema.	Afeta o trabalho dos meios de comunicação social.
<b>Condições Climáticas</b>	Condições climáticas adversas.	n/a	Analisar padrões climáticos passados.	Cancelamento ou adiamento do evento.
			Analisar previsões para o período do evento.	
			Contratar seguros.	Impactos no bem-estar e saúde humana e, em situações extremas, ferimentos e mortes.
			Possuir um local de abrigo para condições climáticas extremas.	
			Deslocar evento para recinto fechado.	Perda de receitas provenientes de patrocínios, televisão e bilheteiras.
			Implementar uma política de reembolsos dos bilhetes.	
Cobrir os campos onde se realizam as	Danificação de infraestruturas.			

<b>Fator de Risco</b>	<b>Risco</b>	<b>Controlos</b>	<b>Medidas de Mitigação</b>	<b>Impactos</b>
			atividades desportivas.	
<b>Equipamento</b>	Falta de equipamento ou material.	Verificação de material necessário para as necessidades específicas de cada função.	Substituir colaborador se este se apresentar sem credencial ou uniforme.	n/a
			Se algo se avariar, chamar técnico para se reparar.	
			Caso falte algo, ir ao armazém ou pedir para ser entregue.	
<b>Higiene</b>	Falta de condições sanitárias.	Limpezas e inspeções periódicas.	Ter disponível uma equipa de manutenção básica pronta a atuar.	Atração de insetos, animais rastejantes ou infestações.
		Programar limpeza geral, de modo a não afetar as atividades.		Pode provocar acidentes, ferimentos ou doenças.
<b>Infraestruturas</b>	Deficiências nas infraestruturas.	Vistorias regulares.	Realizar reparações necessárias que assegurem as condições exigidas.	Cria sentimentos de ansiedade, pânico, quedas e esmagamento ou asfixiamento, levando a feridos ou vítimas mortais.
	Falta de infraestruturas para dar resposta às necessidades.	n/a	Dispor de acessos ao recinto e às instalações sanitárias a pessoas com dificuldades motoras.	Queixas dos espectadores e intervenientes no evento.
			Garantir que existem instalações	

<b>Fator de Risco</b>	<b>Risco</b>	<b>Controlos</b>	<b>Medidas de Mitigação</b>	<b>Impactos</b>
			sanitárias suficientes e separadas entre géneros e, se aplicável, por tipo de utilizador.	
<b>Plano de Emergência</b>	Situações de emergência.	n/a	Articular com as autoridades locais.	Feridos ligeiros ou graves, aos quais a deve ser prestado auxílio médico imediato, ou vítimas mortais.
			Se presente no evento, garantir acesso à proteção civil a todas às áreas.	
			Indicação das saídas de emergência.	
<b>Segurança</b>	Insegurança.	Serviço de vigilância permanente.	Delimitar recinto com gradeamento.	Possíveis impactos reputacionais e custos associados a eventuais processos com espectadores.
		Câmaras de segurança.		
		Política “Hospitalidade agressiva”.	Contratar seguros.	
		Colocação estratégica de figuras de autoridade.	Iluminar o recinto e parques de estacionamento.	
	Comportamento inapropriado do público.	Monitorização do comportamento do público.	Comunicar as forças de segurança de eventuais distúrbios.	Criação de sentimentos de pânico e violência que podem levar a ferimentos e mortes.
		Forças de segurança disfarçadas.	Nomear porta-voz de contacto com os <i>media</i> .	
<b>Staff</b>	Ausência de pessoal.	Chamada para verificar a presença dos colaboradores.	Colocar 2 pessoas por posto, garantindo que a função é assegurada.	n/a
		Registo de entradas e saídas.	Redistribuir pessoal na área em questão para suprir as falhas.	

<b>Fator de Risco</b>	<b>Risco</b>	<b>Controlos</b>	<b>Medidas de Mitigação</b>	<b>Impactos</b>
		Supervisão presencial por coordenadores ou supervisores.	Existir uma lista de pessoas suplentes prontas a atuar.	Impactos reputacionais.
	Má prestação de serviço.		Se existirem queixas, tentar resolver o problema ou contactar o supervisor.	
<b>Serviço de Assistência Médica</b>	Emergência médica.	n/a	Colocar 2 pessoas a prestar auxílio médico.	A negligência pode levar a processos judiciais contra a organização.
			Estar presente no recinto uma equipa de socorristas e uma ambulância para situações mais graves.	
			Articular com autoridades locais, bombeiros e unidades de saúde.	
			Sinalizar posto de socorro.	
<b>Venda de Bilhetes</b>	Indisponibilidade do sistema de venda de bilhetes.	n/a	Instalar 2 balcões de venda de bilhetes.	Lentidão nos processos de venda de bilhetes e credenciação, que pode originar queixas dos intervenientes no evento ou das entidades reguladoras do desporto em causa.
			Instaurar um processo de venda manual, caso necessário.	
	Indisponibilidade do sistema de credenciação.	n/a	Instalar 2 locais para a credenciação.	
	Bilhetes fraudulentos.	Colocar códigos de barras nos bilhetes e sujeitá-los a leitura eletrónica.	Ter um sistema atualizado quando se vende um bilhete, impedindo a duplicação para o mesmo lugar.	Venda de bilhetes falsos, o que provoca perdas de receitas para a organização.

## 5. CONCLUSÕES

Depois de efetuada a revisão bibliográfica e a análise aos resultados das entrevistas, é possível retirar diversas conclusões deste trabalho.

A primeira ideia a reter é a inexistência do conceito de risco operacional na indústria de eventos, o que obrigou ao desenvolvimento de um conceito de risco operacional para eventos desportivos. Depois do autor ter definido o conceito, identificaram-se os principais fatores de risco, através da revisão bibliográfica e de entrevistas qualitativas, e estudou-se a gestão dos mesmos através de um estudo de caso.

Para os eventos desportivos de base, verificou-se que existem fatores de risco mais estudados pelos investigadores da área e com uma gestão operacional mais desenvolvida, havendo já um conjunto de controlos e medidas referenciadas, as quais foram, na sua generalidade, implementadas pela organização alvo do estudo de caso. Esses fatores de risco são os Acessos, a Alimentação, as Infraestruturas, o Plano de Emergência e a Segurança. Por outro lado, existem fatores de risco, quer pela reduzida importância dos seus impactos, como as Comunicações e Equipamento, ou por não se considerar um fator relevante, como o fator Staff, que não são tão abordados pelos investigadores da área. O fator de risco Staff acaba por ser algo surpreendente, pois, apesar dos espectadores frequentarem os eventos desportivos profissionais para assistirem a uma competição, acabam por ser os colaboradores a ter contacto direto com o público e os que representam a entidade organizadora do evento e não os atletas presentes para competir. Apesar da pouca abordagem deste fator pelos diversos autores, para a organização do Estoril Open o Staff apresenta elevada importância, pois é um dos fatores que contém um processo de controlo e avaliação rigoroso e várias medidas implementadas que garantem a prestação de um bom serviço aos espectadores, tais como relatórios de avaliação de performance do pessoal de serviço e a garantia de haver, pelo menos, um colaborador sempre disposto a atender as necessidades quer do público, dos jornalistas ou dos jogadores, pois são alocados dois ou mais colaboradores capazes de exercer determinada função.

Relativamente aos outros fatores de risco estudados, a gestão do risco operacional no Estoril Open, no modo geral, não apresenta falhas significativas, excetuando a ausência de vistoria ao material que as pessoas possuem à entrada para o evento, a não indicação das saídas de emergência e do posto médico e a falta de um espaço coberto para a realização das atividades desportivas. Esta última falha está diretamente relacionada com o fator de risco mais complicado de gerir, as Condições Climatéricas, pois é um acontecimento impossível de ser controlado. Para este fator, a organização apenas pode implementar medidas e políticas que minimizem as perdas associadas à

ocorrência de condições climáticas adversas, como seguros ou políticas de reembolso, sendo o Estoril Open, já com 23 edições decorridas, um bom exemplo a estudar neste aspeto, se excetuada a falha mencionada, pois conseguiu sempre terminar o evento dentro das datas estabelecidas.

Finalmente, por se considerar um fator de risco relevante, embora não mencionado pelos investigadores da área, foi ainda criado o fator de risco Venda de Bilhetes e estudada a sua gestão no Estoril Open. Este fator aborda temas como os sistemas de venda de bilhetes e de credenciação e o risco de existirem bilhetes fraudulentos. Para este último, a organização do Estoril Open implementa um sistema de códigos de barras nos bilhetes, que valida a sua autenticidade e os dias que o portador do bilhete tem permissão para entrar.

Concluindo, a gestão do risco operacional em eventos desportivos não é um processo estático, mas algo que deve estar em constante desenvolvimento e possuir uma dinâmica de identificação, análise e resposta, pois podem sempre emergir novos fatores de risco não identificados e desenvolverem-se novos controlos ou métodos de mitigação que conduzam a uma maior eficiência da gestão de risco operacional em eventos desportivos. O estudo de caso conduzido neste trabalho é um exemplo de sucesso na gestão do risco operacional, pois o trabalho desenvolvido ao longo de 23 edições do torneio tem permitido à JLS e ao Estoril Open disfrutar de uma boa reputação entre os jogadores profissionais e obter avaliações pelo ATP e WTA acima da média verificada dentro da categoria de torneios em que se insere. Na JLS existe ainda uma cultura de pró-actividade constante, em que se tenta identificar e corrigir eventuais falhas e responder a todas as necessidades das pessoas envolvidas no Estoril Open: jogadores, colaboradores, jornalistas e público.

## **6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Durante a realização deste trabalho surgiram algumas limitações que o condicionaram.

As limitações iniciais decorreram da consulta bibliográfica. Após consultadas diversas referências, verificou-se que o conceito de risco operacional era praticamente inexistente na gestão de eventos e as poucas referências que abordam o assunto raramente referem os eventos desportivos. De seguida, durante a fase de recolha de dados e após a 1ª fase de entrevistas, foram definidos os fatores de risco, tendo-se constatado a ausência do fator de risco relativo à venda de bilhetes, sentindo-se então a necessidade de criar um novo fator de risco para este trabalho. Já na 2ª fase de entrevistas não foi possível entrevistar as forças de segurança e os motoristas encarregues do transporte de espectadores, pois estes serviços eram da responsabilidade de empresas externas e os colaboradores haviam recebido instruções para não prestar declarações. Na 3ª fase de entrevistas, por indisponibilidade dos mesmos, não se conseguiu entrevistar 2 dos gestores de topo que se havia entrevistado na 1ª fase. Estas limitações afetaram, sobretudo, a análise ao fator de risco Segurança, ao serviço de transportes no Estoril Open e à avaliação de incidentes ocorridos durante o evento (objetivo pretendido na 3ª fase) em fatores de risco como os Acessos, as Infraestruturas e a Segurança.

De referir que a matriz de gestão de risco operacional em eventos desportivos do tipo base apresentada neste trabalho não pretende ser representativa de todos os fatores de risco, controlos e métodos de mitigação existentes. Esta matriz representa um ponto de partida para o estudo específico da gestão de risco operacional em eventos, nomeadamente eventos desportivos, deixando em aberto a hipótese de existirem outros fatores de risco, controlos ou métodos de mitigação não identificados neste trabalho ou não mencionados nas referências bibliográficas consultadas que mereçam ser estudados em investigações futuras. De modo a aprofundar o estudo nesta matéria, sugere-se a realização de um estudo de caso num evento desportivo do tipo vértice, de forma a analisar quais os fatores de risco, controlos e métodos de mitigação presentes e compará-los com os implementados num evento desportivo de base, ou a condução de um estudo de caso noutra evento desportivo do tipo base, corroborando ou complementando os resultados obtidos neste trabalho.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Abbot, J. & Abbot, S. M. (2000). Event Management: minimizing liability through effective crowd management techniques. In J. Allen, R. Harris, L. K. Jago and A. J. Veal (Eds.), *Conference Proceedings of Events Beyond 2000: Setting the Agenda* (pp. 105-119). Australian Centre for Event Management.
- Ansarah, M. (2000). *Turismo – Como Aprender, Como Ensinar*. São Paulo, Brasil: Senac.
- Bach, SA. (1997). Planning meetings with safety and security in mind. In C. Price (ed.), *The Complete Guide to Professional Meeting and Event Co-ordination*. Washington, DC, EUA: George Washington University.
- Basel Committee on Banking Supervision [BCBS]. (2003). *Basel II Acord*, Bank for International Settlements. Basileia, Suíça. Acedido por [www.bis.org](http://www.bis.org).
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. Chicago, EUA: University of Chicago Press.
- Berlonghi, A. (1990). *The Special Event Risk Management Manual*. Bookmasters, Inc.
- Berlonghi, A. (1996). *Special Event Security Management, Loss Prevention and Emergency Services*. Bookmasters, Inc.
- Banco Espírito Santo, S. A. (2012). *Disciplina de Mercado, Informação Anual: 2011*.
- British Bankers' Association, International Swaps and Derivates Association, PricewaterhouseCoopers LLP. & Robert Morris Associates. (1999). *Operational Risk: The Next Frontier*. Universidade de Cornell, NY, EUA: RMA.
- Brink, Gerrit J. Van Der. (2002). *Operational Risk: The new challenge for banks*. Palgrave Publishers.
- Broder, J. F. (2000). *Risk Analysis and the Security Survey*. Butterworth-Heinemann.
- Caixa Geral de Depósitos. (2012). *Disciplina de Mercado 2011*.
- Department for Culture, Media and Sports (2008). *Guide to Safety at Sports Grounds* (5ª ed.). Norwich, UK.
- EventScotland (2006). *Events Management: a practical guide*. Edinburgo, Escócia: EventScotland.
- Garber, N. (2004). Security Counsel. *Special Event Magazine*, 23(3), 61-63.
- Getz, D. (1997). *Event management & event tourism*. Universidade do Estado de Pensilvânia, EUA: Cognizant Communication Corp.

- Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann.
- Glass, G.V., Peckham, P.D & Sanders, J.R. (1972). Consequences of failure to meet assumptions underlying fixed effects analyses of variance and covariance. *Review of educational research*. 42, 237-288.
- Goldblatt, J. J. (1997). *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*. John Wiley & Sons.
- Group of Thirty (1993). *Derivatives: Practices and Principles*. Washington, DC, EUA: Group of Thirty.
- Health and Safety Executive (1999). *The Event Safety Guide* (2ª ed.). Norwich, UK.
- Inconsult Privaty. *Risk and Opportunity*. Harb, T. & Morley, M.. Acedido por <http://www.inconsult.com.au/Articles/Risk%20and%20Opportunity.pdf>
- King, J. L., (1998). Defining Operational Risk. *Algo Research Quarterly*, 1(2), 37-42. Acedido por <http://www.algorithmics.com/EN/media/pdfs/arq-operational.pdf>
- Martin, V. (2008). *Manual Prático de Eventos*. Atlas.
- Millenium BCP. (2012). *Relatório de Disciplina de Mercado 2011*.
- Nicolini, H. (2006). *O Evento como Objecto de Marketing*. São Paulo, Brasil: Phorte Editora.
- Parlamento Europeu e Conselho (2009). *Directiva 2009/138/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Novembro de 2009, relativa ao acesso à actividade de seguros e resseguros e ao seu exercício (Solvência II)*. Acedido por <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:PT:PDF>
- Rochette, M (2005). Operational Risk – The New Frontier. *Contingencies*, November/December 2005, 34-42. Acedido por [http://www.contingencies.org/novdec05/operational\\_risk\\_1105.asp](http://www.contingencies.org/novdec05/operational_risk_1105.asp)
- Rogers, C. (2004). *Safety at Sport Recreational Events Bill*. Draft legislation. Department of Sport and Recreation South Africa.
- Poit. D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos*. São Paulo, Brasil: Phorte Editora.
- San Diego State University (2008). *2008 U. S. Open Economic Impact Analysis*.
- Shepherd-Walwyn, & Litterman, T. R. (1998). Building a Coherent Risk Measurement and Capital Optimisation Model for Financial Firms. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, October 1998, 171-182. Acedido por <http://www.thefreelibrary.com/Building+a+coherent+risk+measurement+and+capital+optimisation+model...-a021262227>

- Silvers, J. R. (2004). *Professional Event Coordination*. Hoboken, Nova Jérсия, EUA: John Wiley & Sons.
- Silvers, J. R. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann.
- Tarlow, P. (2002). *Event Risk Management and Safety*. Nova Yorque, NY, EUA: John Wiley and Sons.
- Tassiopoulos, D. & Damster, G. (2005). *Event Management: A Professional And Developmental Approach*. Paarl, África do Sul: Juta and Company Ltd.
- Universidade do Minho (2004). *Avaliação do Impacto Económico do Euro 2004*.
- URS Finance and Economics (2004). *Economic Impact of the Rugby World Cup 2003 on the Australian Economy – Post Analysis*. North Sydney, Australia.
- Vinella, P. & Jin, J. (2005). A Foundation for KPI and KRI, In. E. Davis (ed.), *Operational Risk: Practical Approaches to Implementation*, 157–168. Londres, Inglaterra: Risk Books.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Califórnia, EUA: Sage Publications.
- Sítios Oficiais:
- Banco de Portugal, consultado a 19 de Dezembro de 2011: <http://www.bportugal.pt>.
- Deco, consultado a 16 de Junho de 2012: <http://www.deco.proteste.pt/investe/valor-contabilistico-s670830.htm>.
- Instituto Nacional de Estatística, consultado a 7 de Julho de 2012:  
[http://metaweb.ine.pt/sim/CONCEITOS/Detail.aspx?cnc\\_cod=4684&cnc\\_ini=22-03-2004](http://metaweb.ine.pt/sim/CONCEITOS/Detail.aspx?cnc_cod=4684&cnc_ini=22-03-2004).
- João Lagos Sport, consultado a 13 de Junho de 2012:  
<http://www.lagossports.com/jls/JoaoLagos/tabid/118/language/pt-PT/Default.aspx>.
- Open da Austrália, consultado a 17 de Dezembro de 2011:  
[http://www.australianopen.com/en\\_AU/event\\_guide/victorian\\_government.html](http://www.australianopen.com/en_AU/event_guide/victorian_government.html).

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTAS 1ª FASE (GESTORES DE TOPO)

Nome:

Contacto:

Área Empresa:

Este estudo de caso pretende averiguar nas diferentes áreas associadas à organização do Estoril Open (Alimentação, Condições Climatéricas, Logística e Recursos Humanos), quais os riscos relevantes, que controlos e medidas de contingência se realizam atualmente e que métodos de mitigação se preveem aplicar durante o torneio. Pretende-se analisar as 2 vertentes em que o torneio se divide: vertente desportiva (torneio de ténis) e vertente *corporate* (Zona Break Point e Sponsors' Village - patrocinadores e restauração).

1-Quais as suas responsabilidades no planeamento do Estoril Open? Como identifica os riscos na sua área?

---

2-Quais os riscos que estão associados à sua área? Que controlos existem para acompanhar os riscos?

---

3-Durante o torneio, o que é feito para controlar e mitigar os riscos?

---

4-Que medidas de contingência existem atualmente (ex: seguros)?

---

5-Quando algo correu fora do previsto, que medidas foram implementadas e quais os impactos (ex: intoxicação alimentar, falhas de eletricidade, chuva)?

---

6-Quais os potenciais impactos, a curto e longo prazo, se acontecerem problemas?

---

7-Existe uma análise aos problemas que surgiram, um registo de falhas ocorridas ou processos de avaliação após o evento? São analisadas as experiências passadas e tenta-se prevenir que aconteçam novamente?

---

8-Para a resolução de problemas, existe uma estrutura central, ou seja, uma pessoa ou grupo de pessoas que esteja a par de todos os problemas ou reuniões conjuntas para avaliar os problemas e encontrar métodos de prevenção e resolução adequados?

---

## ANEXO 2 – MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE RISCO POR ÁREAS DO EVENTO

Factores de Risco	Áreas								
	1-Recinto	2-Court Central	3-Courts	4-Sala Imprensa	5-Sponsors' Village	6-Break Point	7-Players' Lounge	8-Parque Estacionam.*	9-Transportes**
1	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos
2	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações
3	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas
4	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene
5				Alimentação	Alimentação	Alimentação	Alimentação		
6	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff
7	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança
8	Assistência Médica						Assistência Médica		
9	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência
10	Venda Bilhetes	Venda Bilhetes							
11	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento	Equipamento
12	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas

\*Vallet e Público

\*\*Jogadores e Público

### **ANEXO 3 – GUIÃO DE ENTREVISTAS 2ª FASE (COLABORADORES E GESTORES OPERACIONAIS)**

Bom dia, chamo-me Henrique Magalhães. Estou a realizar uma dissertação de mestrado em que o tema é a "A Gestão do Risco Operacional em Eventos Desportivos".

Em resumo, o risco operacional está associado problemas causados por pessoas, infraestruturas ou sistemas em vigor (faltar a luz, ocorrer um assalto ou um incêndio, etc.).

<b>Área</b>	<b>Género</b>		<b>Idade</b>			
_____	M	F	15-25	26-45	46-65	+65

#### **1-Acessos**

1.1 Como são controladas as entradas?

\_\_\_\_\_

1.2 Como são identificadas as pessoas que podem entrar?

\_\_\_\_\_

1.3 Quais os horários permitidos?

\_\_\_\_\_

1.4 Se alguém entrar sem permissão, é detetável? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

1.5 Se alguém do público discutir, como é resolvido o assunto?

\_\_\_\_\_

1.6 Estão identificadas as pessoas que podem validar os bilhetes? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

1.7 Se a energia faltar, como é realizada a leitura de bilhetes?

\_\_\_\_\_

1.8 Existe prevenção contra bilhetes já usados ou falsos? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

1.9 Existem câmaras de segurança? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

1.10 Existe vistoria às pessoas? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

1.11 Identifica falhas ao nível dos acessos? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

1.12 Quais os impactos da ocorrência de falhas no controlo de acessos?

---

## **2-Comunicações**

2.1 Como são realizadas as comunicações em caso de necessidade?

---

2.2 Existe um contacto fácil com o supervisor? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

2.3 Se algum meio de comunicação falhar?

---

2.4 Existe um serviço de TV/Internet/Rádio que satisfaz as necessidades? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

2.5 Identifica falhas ao nível das comunicações? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

2.6 Quais os impactos da ocorrência de falhas nos meios de comunicação?

---

## **3-Infraestruturas**

3.1 Como é garantida a segurança e o bom estado das infraestruturas?

---

3.2 Se algo se parte, como se sabe e como é reparado?

---

3.3 Como se evita a ocorrência de lesões ou acidentes?

---

3.4 Existe vistoria às infraestruturas? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

3.5 Identifica falhas ao nível das infraestruturas (bancadas, tendas, player's lounge, estacionamento)? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

3.6 Quais os impactos da ocorrência de falhas na qualidade das infraestruturas?

---

#### **4-Higiene**

4.1 Como se garante a limpeza dos espaços?

---

4.2 Existe uma lista de pessoas prontas a atuar, caso necessário? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

4.3 Existe um registo das limpezas efetuadas? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

4.4 Existe um horário para as limpezas, de modo a não afetar o público, jogadores e colaboradores? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

4.5 Os courts são limpos e preparados para os encontros? Elabore (apenas aplicável em fatores de risco 2-Court Central e 3-Courts).

SIM NÃO \_\_\_\_\_

4.6 Identifica falhas ao nível da higiene e limpeza? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

4.7 Quais os impactos da ocorrência de falhas no serviço de limpeza?

---

#### **5-Alimentação**

5.1 Como é controlada a qualidade da comida?

---

5.2 Se a comida afetar a saúde das pessoas, o que é feito?

---

5.3 Existe vistoria aos locais de confeção e venda? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

5.4 Estão identificadas as pessoas que podem ter acesso aos locais de confeção e venda? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

5.5 Identifica falhas ao nível da alimentação? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

5.6 Quais os impactos da ocorrência de falhas na qualidade da alimentação?

---

## **6-Staff**

6.1 Como são supervisionados os colaboradores?

---

6.2 O que é feito se alguém se atrasar, falhar na sua tarefa, faltar, ter queixas reportadas?

---

6.3 As pessoas prontas a substituir estão cientes do que deverão fazer e prontas a atuar?  
Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

6.4 Identifica falhas ao nível do serviço? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

6.5 Quais os impactos da ocorrência de falhas no serviço prestado pelo *staff*?

---

## **7-Segurança**

7.1 Como é garantida a segurança dos jogadores, público e colaboradores?

---

7.2 Os seguranças estão distribuídos pelos espaços e prontos a atuar? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

7.3 Como comunicam entre si?

---

7.4 Como são resolvidas as situações de conflito com o público?

---

7.5 Identifica falhas ao nível da segurança? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

7.6 Quais os impactos da ocorrência de falhas de segurança?

---

## **8-Serviço de Assistência Médica**

8.1 Existe um posto de socorro?

SIM NÃO

8.2 Existe sempre alguém pronto a atuar, seja no posto ou no recinto? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

8.3 O posto está indicado e é de fácil acesso às pessoas? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

8.4 Tem o equipamento suficiente para apoiar as pessoas? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

8.5 Identifica falhas ao nível do serviço de assistência médica? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

8.6 Quais os impactos da ocorrência de falhas no serviço de saúde?

### **9-Plano Emergência**

9.1 O plano de emergência indica as saídas de emergência, as ações a tomar, os percursos a seguir onde se encontram os extintores? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

9.2 Estão visíveis as saídas de emergência? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

9.3 Existe uma lista de pessoas dispostas a atuar, caso necessário? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

9.4 Identifica falhas ao nível do plano de emergência? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

9.5 Quais os impactos da existência de falhas no plano de emergência?

### **10-Venda de Bilhetes**

10.1 Como é controlada a venda de bilhetes?

10.2 Quem tem acesso ao sistema?

10.3 É garantido que o sistema está atualizado? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

10.4 Garante-se a não duplicação de bilhetes para o mesmo lugar? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

10.5 Se a energia faltar, como é realizada a venda de bilhetes?

---

10.6 Se o multibanco falhar?

---

10.7 Identifica falhas ao nível da venda de bilhetes? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

10.8 Quais os impactos da ocorrência de falhas na venda de bilhetes?

---

### **11-Equipamento**

11.1 Existe um controlo do equipamento necessário para o local? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

11.2 Se for preciso equipamento, como é adquirido?

---

11.3 Existe uma lista de pessoas que pode ter acesso ao equipamento? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

11.4 Identifica falhas ao nível do equipamento? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

11.5 Quais os impactos da ocorrência de falhas de equipamento?

---

### **12-Condições Climatéricas**

12.1 As condições climatéricas afetam o serviço prestado? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

12.2 Quais os impactos de más condições climatéricas na prestação do seu serviço?

---

### **Incidentes**

I.1. Ocorreram incidentes na prestação do seu serviço no Estoril Open? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

I.2. Como foram resolvidos?

---

## ANEXO 4 – GUIÃO DE ENTREVISTAS 2ª FASE (PÚBLICO)

Bom dia, chamo-me Henrique Magalhães. Estou a realizar uma dissertação de mestrado em que o tema é a "A Gestão do Risco Operacional em Eventos Desportivos".

Em resumo, o risco operacional está associado problemas causados por pessoas, infraestruturas ou sistemas em vigor (faltar a luz, ocorrer um assalto ou um incêndio ...).

### **Género      Idade**

M      F      15-25   26-45   46-65   +65

### **1-Acessos**

1.1.Sabe a que zonas tem acesso e as zonas interditas? Onde se dirigir? Elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

1.2.Identificou falhas ao nível dos acessos? Se sim, elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

### **3-Infraestruturas**

3.1 Identificou falhas ao nível das infraestruturas (ex: bancadas, instalações sanitárias, estacionamento)? Se sim, elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

### **4-Higiene**

4.1 Identificou falhas ao nível da higiene e limpeza? Se sim, elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

### **5-Alimentação**

5.1 Identificou falhas ao nível da alimentação? Se sim, elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

### **6-Staff**

6.1 O *staff* satisfaz os seus pedidos? Foi prestável?

SIM   NÃO

6.2 Identificou falhas ao nível do serviço? Se sim, elabore.

SIM   NÃO \_\_\_\_\_

## **7-Segurança**

7.1 Sentiu-se seguro/a: no recinto, fora do recinto e no parque de estacionamento?

SIM NÃO

7.2 Identificou falhas ao nível da segurança? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

## **8-Serviço de Assistência Médica**

8.1 Sabe onde é o posto de socorro?

SIM NÃO

8.2 Se utilizou o serviço, identificou falhas ao nível do mesmo? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

## **9-Plano Emergência**

9.1 Consegue visualizar as saídas de emergência? Elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

9.2 Identificou falhas ao nível do plano de emergência? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

## **10-Venda de Bilhetes**

10.1 Identificou falhas no serviço de venda de bilhetes? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

## **12-Condições Climatéricas**

12.1 As condições climatéricas afetaram a sua experiência no evento? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

---

## **Incidentes**

I.1. Ocorreram incidentes na sua experiência no Estoril Open? Se sim, elabore.

SIM NÃO \_\_\_\_\_

I.2. Como foram resolvidos?

---

I.3. Grau de satisfação da resolução os incidentes de 1 a 5:    1    2    3    4    5

## **ANEXO 5 – GUIÃO DE ENTREVISTAS 3ª FASE (GESTORES DE TOPO)**

### **Entrevista a Gestores de Topo do Estoril Open – Avaliação Pós-Evento**

#### **1-Acessos**

Ocorreram incidentes ao nível dos acessos? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

9-Transportes:\_\_\_\_\_

#### **2-Comunicações**

Ocorreram incidentes ao nível das comunicações? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

9-Transportes:\_\_\_\_\_

#### **3-Infraestruturas**

Ocorreram incidentes ao nível das infraestruturas? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

#### **4-Higiene**

Ocorreram incidentes ao nível da higiene e limpeza? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

9-Transportes:\_\_\_\_\_

#### **5-Alimentação**

Ocorreram incidentes ao nível da alimentação? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

#### **6-Staff**

Ocorreram incidentes ao nível do serviço? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge: \_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento: \_\_\_\_\_

9-Transportes: \_\_\_\_\_

### **7-Segurança**

Ocorreram incidentes ao nível da segurança? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto: \_\_\_\_\_

2-Court Central: \_\_\_\_\_

3-Courts: \_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa: \_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village: \_\_\_\_\_

6-Break Point: \_\_\_\_\_

7-Players' Lounge: \_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento: \_\_\_\_\_

9-Transportes: \_\_\_\_\_

### **8-Serviço de Assistência Médica**

Ocorreram incidentes ao nível do serviço de assistência médica? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto: \_\_\_\_\_

7-Players' Lounge: \_\_\_\_\_

### **9-Plano Emergência**

Ocorreram incidentes ao nível do plano de emergência? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto: \_\_\_\_\_

2-Court Central: \_\_\_\_\_

3-Courts: \_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa: \_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village: \_\_\_\_\_

6-Break Point: \_\_\_\_\_

7-Players' Lounge: \_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento: \_\_\_\_\_

9-Transportes: \_\_\_\_\_

### **10-Venda de Bilhetes**

Ocorreram incidentes ao nível da venda de bilhetes? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

### **11-Equipamento**

Ocorreram incidentes ao nível do equipamento necessário? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

9-Transportes:\_\_\_\_\_

### **12-Condições Climatéricas**

Ocorreram incidentes provocados pelas condições climatéricas? Como foram resolvidos? Quais os impactos?

1-Recinto:\_\_\_\_\_

2-Court Central:\_\_\_\_\_

3-Courts:\_\_\_\_\_

4-Sala de Imprensa:\_\_\_\_\_

5-Sponsors' Village:\_\_\_\_\_

6-Break Point:\_\_\_\_\_

7-Players' Lounge:\_\_\_\_\_

8-Parque de Estacionamento:\_\_\_\_\_

9-Transportes:\_\_\_\_\_

## ANEXO 6 – MATRIZ DE ÁREAS E FATORES DE RISCO ALVOS DE OBSERVAÇÃO DIRECTA

Factores de Risco	Áreas								
	1-Recinto	2-Court Central	3-Courts	4-Sala Imprensa	5-Sponsors' Village	6-Break Point	7-Players' Lounge	8-Parque Estacionam.*	9-Transportes**
1	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos	Acessos
2	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações	Comunicações
3	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	Infra-estruturas	<b>Infra-estruturas</b>	
4	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene	Higiene
5				Alimentação	Alimentação	Alimentação	<b>Alimentação</b>		
6	Staff	<b>Staff</b>	<b>Staff</b>	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff
7	<b>Segurança</b>	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	<b>Segurança</b>	Segurança
8	Assistência Médica						Assistência Médica		
9	<b>Plano Emergência</b>	<b>Plano Emergência</b>	<b>Plano Emergência</b>	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência	Plano Emergência
10	<b>Venda Bilhetes</b>	<b>Venda Bilhetes</b>							
11	<b>Equipamento</b>	Equipamento	<b>Equipamento</b>	Equipamento	Equipamento	<b>Equipamento</b>	Equipamento	Equipamento	Equipamento
12	<b>Condições climatéricas</b>	<b>Condições climatéricas</b>	<b>Condições climatéricas</b>	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas	Condições climatéricas

\*Vallet e Público

\*\*Jogadores e Público