

As Falhas Comunicacionais Como Fator de Risco em Eventos¹

Ana Paula Moratori Ferreira²
Márcio de Oliveira Guerra³
Universidade Federal de Juiz de Fora

Resumo

Pretende-se, com esse estudo, demonstrar como falhas comunicacionais durante o processo de planejamento, organização e execução de um evento podem gerar crises na reputação de empresas, marcas e pessoas. Nesse contexto, é realizado um estudo sobre a importância das festividades para o relacionamento das empresas com seus públicos-alvo; a contingência dos possíveis ruídos nessas atividades e como a comunicação pode representar um fator importante no estudo da prevenção de crises através do gerenciamento de riscos dessas ações.

Palavras-Chave: comunicação; eventos; gestão de crise; risco

Introdução

O setor de eventos no Brasil cresce de forma contínua, sendo responsável por significativo impacto econômico. O país ocupa hoje a elite dos realizadores de eventos, não apenas esportivos, mas também de negócios, de entretenimento, corporativos, técnico-científicos, artísticos e sociais. Segundo o levantamento da ICCA (*International Congress and Convention Association*), divulgado em maio de 2013, o Brasil foi o país com o 5º maior crescimento na realização de eventos em 2012, na comparação com 2011. Com o resultado, o Brasil manteve a 7ª posição no ranking internacional da ICCA em 2012.

Os dados demonstram um diagnóstico favorável sobre a vocação do país para sediar eventos. Alguns dos mais recentes, com relevante repercussão, são a Copa das Confederações de 2013; a Jornada Mundial da Juventude, também no mesmo ano; a Copa

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Coordenadora e professora do Curso Superior em Eventos da Faculdade Machado Sobrinho, Juiz de Fora (MG). Mestranda do programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFJF. Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Machado Sobrinho. Graduada em Comunicação Social pela UFJF. E-mail: apmoratori@hotmail.com.

³ Professor Associado II da Universidade Federal de Juiz de Fora. Doutor em Comunicação pela UFRJ e mestre em Comunicação e Cultura pela UFRJ. Especialista em Marketing, pela Fundação Educacional Machado Sobrinho. Graduado em Comunicação Social na UFJF. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Comunicação, Esporte e Cultura da UFJF. E-mail: marcio.guerra@ufjf.edu.br

do Mundo de 2014; além dos festivais internacionais de música como o *Rock in Rio*, que em 2015 completou 30 anos de existência e o o *Lollapalooza*⁴, que em sua última edição, também em 2015, atraiu um público de 136 mil pessoas, já confirmando seu retorno ao país em 2016, ano em que serão sediadas as Olimpíadas.

Mas se, por um lado, a perspectiva é de boas oportunidades de negócios, há também um aumento das responsabilidades de execução. Isso se dá porque a profissionalização e intensificação da concorrência faz com que as empresas precisem seguir rigorosos padrões de qualidade e atender a um público cada vez mais exigente. Uma clientela que demanda bom atendimento, organização impecável, conforto e segurança.

Com base nessa busca por excelência e boa repercussão dos eventos, muitas empresas vêm se utilizando da chamada gestão de riscos que, segundo Forni (2013), possui uma competência paralela à gestão de crises, cujo objetivo é prevenir acontecimentos negativos que representam ameaça à marca e a reputação. Mas o que representariam, de fato, riscos ao setor de eventos? A comunicação é levada em consideração nesse processo de gestão? Perguntas como essas valem a reflexão sobre como falhas nos processos comunicacionais podem gerar possíveis danos a este tipo de atividade.

O levantamento de dados se deu por meio dos seguintes procedimentos: revisão da literatura com foco em eventos, comunicação, gestão de crises e segurança em eventos e análises de casos apresentados por Nakane (2013), em sua obra “Segurança em Eventos - Não dá pra ficar sem!”.

Este estudo está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta um panorama geral do conceito de eventos para melhor contextualização. O capítulo seguinte trata da utilização dos eventos na contemporaneidade como ferramentas de comunicação pelas empresas. No capítulo três, a gestão de riscos em eventos é apresentada, juntamente com o conceito de crise. No item quatro é realizado um estudo sobre as falhas de comunicação como fator de risco em eventos. Nas considerações finais é retomada a pergunta problema e feitos os comentários pertinentes.

1 – O Universo dos Eventos: uma breve conceituação

Antes de iniciar qualquer estudo que envolva o setor de eventos, é importante a conceituação do evento em si e o entendimento da contextualização histórica, social e

⁴ Disponível em <http://www.lollapaloozabr.com/2015/loollapalooza-brasil-divulga-balanco-final-e-confirma-edicao-de-2016>. Acesso em 17 de junho de 2015.

econômica na qual ele surgiu. “Evento é um conceito de domínio amplo. Na verdade, tudo é evento. De cursos e palestras até shows, jogos e competições esportivas, exposições, festivais, festas, mostras de arte e mesmo campanhas publicitárias criativas.” (NETO, 2005, pg.13). Para Zanella (2006), evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas, realizado em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos. Vista dessa forma, qualquer atividade que envolva pessoas, baseada num conceito e propósitos previamente definidos, poderá ser considerada um evento.

Os resultados das atividades geradoras de uma festividade estão, geralmente, vinculados ao retorno que uma marca, pessoa, empresa ou instituição, de certa forma, poderá obter, seja esse retorno puramente financeiro ou relacionado a algum tipo de estratégia de marketing. Segundo Britto (2002), no sistema de comunicação dentro da atividade empresarial, as inter-relações estratégicas pressupõem diferentes canais de comunicação, entre os quais o evento se destaca como ação concreta e de permanentes resultados positivos.

O evento é muito mais do que o planejamento, a programação, a execução e o monitoramento de uma sequência de atividades destinadas a um público específico e realizadas em local apropriado. O evento deve ser pensado como uma atividade econômica e social que gera uma série de benefícios para os empreendedores, para a cidade promotora, para o comércio local, restaurantes e hotéis e para a comunidade. (BRITTO, 2002, pg.71).

Para que tais empreendimentos sejam alcançados, as estratégias tipológicas dessas atividades são utilizadas para servirem a diversos propósitos e a formatação será composta de forma a atender os objetivos pré-estabelecidos pela entidade promotora da atividade. Daí entende-se os motivos das definições técnicas dos eventos e suas classificações. Matias (2007), classifica- os com relação às áreas de interesse do público e, dessa forma, divide-os em eventos artísticos, científicos, culturais, cívicos, desportivos, folclóricos, de lazer, promocionais, religiosos, turístico etc. Há também a tipologia dos eventos que definirá o formato e condições mais adequados para cada ocasião. Algumas das principais são: assembleia, *brunch*, concurso, conferência, congresso, convenção, coquetel, debate, desfile, encontro, entrevista coletiva, exposição, feira, fórum, megaevento, mesa-redonda, mostra, oficina, painel, palestra, roda de negócios, salão, semana, seminário, simpósio, workshop etc.

2. Eventos como Ferramenta de Comunicação das Empresas

Eventos funcionam como canais de comunicação não pessoais, ou “comunicações dirigidas a mais de uma pessoa, e se relacionam com propaganda, promoção de vendas e relações públicas.” (KOTLER e KELLER, 2013, pg. 317). Tais atividades transmitem mensagens variadas, utilizando-se de códigos diversos, para que seus propósitos sejam atingidos de forma eficaz. Um evento “pode ser utilizado como recurso estratégico de comunicação dirigida por permitir segmentação do público e lhe dirigir mensagens específicas, ou seja, agregar pessoas em torno de uma ideia” (PEREIRA, 2011, pg. 137).

Os textos individualizam – como unidade – um conjunto de relações significativas. (...). Todo texto é heterogêneo: quanto à natureza dos diferentes materiais simbólicos (imagem, som, grafia etc.); quanto à natureza das linguagens (oral, escrita, científica, literária, narrativa, descrição etc.); quanto às posições do sujeito. (ORLANDI, 2005, pg. 70).

Desta maneira, pode-se dizer que tudo em um evento comunica. Os elementos utilizados em sua concepção, tais como luzes, cores, palavras, símbolos, pessoas, objetos, lugares, expressões, música, dentre outros, funcionam como códigos de comunicação para que a atividade, segundo Giácomo (2007), minimize esforços, fazendo uso da capacidade sinérgica da qual dispõe o poder expressivo no intuito de engajar pessoas numa ideia ou ação.

Essa característica comunicacional das festividades faz com que essas atividades funcionem como ferramentas utilizadas na comunicação de marketing. Kotler e Keller (2013) definem esta comunicação como sendo o meio pelo qual as empresas buscam, direta ou indiretamente, não apenas informar os consumidores sobre os produtos e as marcas que vendem, mas também persuadi-los e lembrá-los. Os eventos representam a voz da empresa e suas marcas e ajudam a organização a estabelecer um diálogo e a construir um relacionamento com seus consumidores internos e externos.

O marketing é uma maneira de fazer negócios. O marketing cria mercados e, sobretudo, relacionamentos. A comunicação pressupõe linguagem expressa por meio da fala, sinais, imagens, gestos, sons e por todos os signos e símbolos capazes de transmitir significados e valores aos seres humanos. (BRITTO e FONTES, 2002, pg.34).

E, sendo ferramenta do marketing, o evento é elemento responsável por aproximar e interagir de diversas formas, em muitos veículos. Segundo Shimp (2002), a comunicação

integrada de um evento considera todas as fontes de contato que um consumidor possui com a atividade como canais de entrega potenciais para mensagens. Duncan (2002) enumera como fontes de mensagem dessas atividades as mensagens planejadas que incluem os *releases* na mídia, venda pessoal pela bilheteria e/ou empresa especializada, propaganda, boletins eletrônicos, *Web Sites*; as mensagens não planejadas advindas de impressões positivas ou negativas inesperadas formadas por propaganda boca a boca, cobertura da mídia, reclamações e as mensagens de serviço que são a natureza do contato com a equipe, a qualidade do transporte, além de outros serviços de apoio.

Este é o grande desafio da comunicação e da informação e, por conseguinte, dos eventos: o emissor deverá produzir mensagens que possuam repertório rico e conhecido o bastante para, em consonância com o meio apropriado, alcançar o maior número de receptores e o máximo de modificações (incluído aquelas de comportamento). (BRITTO e FONTES, 2002, pg. 27).

A simbologia utilizada durante o processo de comunicação dos eventos deve ser estudada criteriosamente. Parte da informação que será recebida pelo receptor, ou público-alvo, está relacionada à forma como o texto é redigido, às fotos e figuras utilizadas na comunicação, à música usada em uma propaganda e a outros códigos. “A escolha dos códigos mais adequados para cada público e para cada reação que se deseja gerar é de fundamental importância para o sucesso desta comunicação.” (BRITTO e FONTES, 2002, pg.31). Assim também, a identificação de possíveis ruídos, ocasionados por falhas dos processos comunicacionais, é importante para que situações inconvenientes possam ser evitadas e, caso ocorram, possam ser contornadas de forma responsável para que não danifiquem a mensagem que o evento pretende transmitir e, até mesmo, gere uma crise à imagem da empresa, pessoas e marcas envolvidos em sua organização.

3- Gestão de Riscos em Eventos

De acordo com Nakane (2013), o processo de gerenciamento de riscos em eventos busca minimizar as adversidades e consequências resultantes de fatores indesejados que tragam consequências negativas e danosas. Para a autora, os planos de contingência de possíveis ruídos em eventos é um importante instrumento para que haja maior controle da exposição negativa, caso não seja possível evitá-los. Dessa maneira, conclui-se que uma

possível complacência no que diz respeito à gestão de riscos é dar oportunidade para que desastres aconteçam.

Por gerenciamento de riscos, portanto, entende-se a identificação lógica dos perigos e suas consequências, o cálculo dos riscos que esses perigos representam para o evento, a elaboração e aplicação de medidas de redução desses riscos e a verificação de eficácia delas. O gerenciamento de riscos é um dos processos do chamado gerenciamento de crises que, segundo Forni (2013), possui três níveis básicos ou processos interligados que são:

a gestão de risco, compreendendo a prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; *a gestão da comunicação de crise*, que prepassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; *a gestão da crise* propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornando o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou. (FORNI, 2013, pg. 66). (Grifo do autor).

O autor acredita que a prevenção constitui parte integrante do processo que se convencionou chamar de gestão de crises. Tal crença é reforçada por Nassar (2008, pg. 8) quando afirma que “crises podem ser identificadas mapeadas e prevenidas”. Gerenciar crises significa antever riscos, encontrar meios de evitar que o problema se execute e, em última instância, diante da impossibilidade de evita-lo, minimizar ao máximo toda e qualquer perda. Segundo Rosa (2011), a experiência, inclusive internacional, mostra que as empresas que melhor preservaram sua imagem pública ou a de seus dirigentes são justamente aquelas em vez de menosprezar as crises, adotaram uma atitude de aceitação da realidade, trabalhando diuturnamente para que elas não acontecessem.

Por crise, Forni (2013) pressupõe situações como um acontecimento não planejado, algo repentino que pode envolver muitas pessoas, situações que causam confusão, quando não pânico; situações ameaçadoras e emotivas, algo que pode despertar o interesse público e gerar más notícias; situações que pedem imediata atenção e espalham-se com facilidade, criando tensão e gerando curiosidade e interesse. Dessa forma, pode-se entender a crise como algo que rompa a normalidade de uma organização, ameaçando a prosperidade do negócio e a reputação de uma marca. “A crise tem, no seu DNA, o vírus da desorganização, do pânico, do escândalo, e ele pode contaminar rapidamente todo o

organismo. Logo, a crise deve ser enfrentada com vigor. Se possível, antes que aconteça. Preferivelmente com planejamento e inteligência em comunicação.” (BUENO, 2007, p.127)

Informações do relatório anual do *Institute for Crisis Management* (ICM) dos Estados Unidos mostram em seu relatório anual de 2012 que as crises podem ocorrer por diversos fatores, mas geralmente se concretizam por falhas cometidas em seu gerenciamento. As pesquisas realizadas nos últimos 10 anos desde sua publicação mostram que 80% das crises noticiadas em todo mundo ocorreram por erros de gestão, liderança ou tomada de decisão e envolvimento de funcionários. Cerca de 50% das crises foram causadas por executivos e gerentes e 33% originadas por funcionários.

A metodologia adotada pelo ICM classifica os principais tipos de crises que atingem as empresas em quatro categorias: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. Considera-se atos de Deus as crises que resultam de fenômenos da natureza tais como tempestades, terremotos, erupções vulcânicas, tornados, furacões e ciclones etc. Crises provocadas por problemas mecânicos ou técnicos englobam acidentes de um modo geral como ruptura de tubulações, estrutura de construções etc. Os erros humanos que geram crises são aqueles onde há falta de comunicação sobre o que fazer. Já as decisões/indecisões sobre como gerenciar uma crise estão no topo das ocorrências. “Todas as crises têm o potencial de afetar a reputação da empresa, seus resultados, seus empregados e, eventualmente, a capacidade de fazer negócios.” (AUGUSTINE, 2009, p. 14)

É aí, mais uma vez, que se exalta a importância da gestão de riscos. É recomendável que a elaboração do plano de gerenciamento do risco seja liderada por um comitê de crise. Essa equipe deveria contemplar as áreas-chaves do evento, contendo representantes da coordenação, departamento jurídico, recursos humanos, operacional e qualidade. Nesse caso, o porta-voz deveria ser alguém com domínio da empresa promotora, mas também com conhecimentos sobre o evento. Se não houver um setor de comunicação ou relações públicas na corporação, o ideal é que o coordenador geral da atividade fosse esse representante. Allen *et all* (2003) afirma que o proprietário legal do evento poderia ser o coordenador-geral, uma entidade legal à parte ou os patrocinadores; mas é importante reconhecer que a propriedade sobre o evento acarreta responsabilidade legal e, portanto, obrigações. Os membros de um comitê organizador podem ser considerados os responsáveis legais do evento.

Uma outra situação recomendável à gestão e prevenção dos riscos seriam as auditorias de vulnerabilidade ou auditorias de risco periódicas. “A auditoria de vulnerabilidade deve ser um procedimento, incorporado à cultura preventiva da organização. O escopo é identificar algo que possa levar a uma significativa interrupção do negócio ou a um dano à reputação” (BERNSTEIN, 2011, pg.13). Essa ação é adequada para que o evento não seja surpreendido por crises que têm alto potencial de acontecerem devido à falhas da empresa promotora, por problemas comuns ao ramo da atividade, ou mesmo situações que podem atingir, indistintamente, qualquer entidade. A empresa precisa estar organizada e disposta a criar mecanismos de prevenção de crise. “Prevenir uma crise demonstra responsabilidade social para os *stakeholders*.” (FORNI, 2013, pg. 79.). Judith Hoffman (2011) sugere uma pequena fórmula para utilizar na auditoria de vulnerabilidade quanto a duas variáveis: probabilidade de a crise acontecer e severidade.

Em eventos, especificamente, a avaliação de riscos deverá conter, segundo Nakane (2013), *insights* sobre tópicos como o estudo de contratos e responsabilidades, conhecimento da infraestrutura, captação de recursos, probabilidades de cancelamento total e parcial e legislação local. O comentário da autora é reforçado por matéria divulgada no material da *National Travel Business Association's* (NTBA), que traz alguns exemplos de possibilidades de riscos que qualquer tipo de evento pode sofrer. Alguns deles são: falta de atenção na assinatura de um contrato, com consequências para a empresa promotora da atividade após a ocorrência do fato previsto, como uma indenização em caso de ação judicial ou perda financeira devido a necessidade de remarcação do evento sem que isso estivesse previsto no contrato; cancelamento e adiamento ou fracasso da festividade devido à realização de atividade similar no mesmo dia e/ou local. Na lista de riscos físicos, associados com saúde, segurança e poluição ambiental, podem ser acrescentados, segundo Drennan & Mcconnel (2007), uma série de riscos menos tangíveis. Exemplos incluem o *bullying* e o assédio, discriminação por gênero ou raça, idade, direitos humanos e outros.

Em todas as situações, é possível perceber ruídos em alguma das etapas do processo de comunicação. Nas questões contratuais, o responsável pela assinatura do documento não interpretou as cláusulas como deveria ou simplesmente não questionou a falta de cláusulas que poderiam fazer toda a diferença no contrato. Em questões envolvendo a remarcação de datas devido à realização de atividade similar no local agendado, a comunicação integrada entre setores e a inteligência na comunicação, através de pesquisa e investigação estratégica, foram negligenciadas. Casos em que o participante sente-se

discriminado ou moralmente assediado, podem envolver falta de preparo e informação da equipe e inadequação do conceito do evento ao público a que deveria ser direcionado.

Um fluxo de comunicação interna irrestrito e ágil é um dos principais componentes para que se evitem problemáticas com o desenvolvimento de um evento e, posteriormente, caso alguma situação desfavorável aconteça. Com o processo de conhecimento de toda a equipe, a implantação de ações solucionadoras será muito mais eficiente e eficaz. (NAKANE, 2013, 208).

É possível, dessa forma, perceber que o fator comunicação pode constituir o cerne da questão preventiva. Sem comunicação apropriada não há conexão inteiramente responsável e segura entre as partes envolvidas no evento, um grande risco para excelência das ações que, após executadas, refletirão sobre um público-alvo que poderá alavancar ou desestruturar as marcas envolvidas na atividade.

4- A Comunicação pode ser o “x” da questão

Segundo McLuhan (1964) “comunicação é, em termos gerais, o processo de transferência de uma mensagem (informação selecionada), de uma fonte emissora (da informação) a uma fonte receptora (destinatário da informação)”. Coelho Neto (1973) complementa ao explicar que a mensagem é elaborada pelo emissor com elementos extraídos de um determinado repertório e será decodificada por um receptor que, nesse processo, servirá de elementos extraídos de um outro repertório. De acordo com o autor, para que se estabeleça o fluxo da comunicação e a mensagem seja significativa, é preciso que os repertórios de emissor e receptor estejam conectados.

Além dos elementos emissor, receptor e mensagem, outros itens que estão presentes no esquema do processo de comunicação, sob uma perspectiva de Terciotti e Macareno (2013), são: o código utilizado na mensagem o qual seria o conjunto de sinais linguísticos ou não; a codificação ou conversão de uma ideia em mensagem; o canal de comunicação ou o meio pelo qual a mensagem é transmitida; a decodificação, que é a percepção ou interpretação do receptor sobre a mensagem enviada; a resposta ou *feedback* que é a reação do receptor ao ato de comunicação; o ambiente ou contexto no qual as mensagens são transmitidas e o ruído, que significa tudo aquilo que interfere na comunicação.

Em eventos, o fluxo do processo comunicativo se dá com a utilização desses mesmos elementos comunicacionais, onde a fonte emissora é a empresa promotora; a

mensagem corresponde a informação que esta empresa pretende transmitir ao seu público-alvo interno ou externo; o canal de comunicação é o próprio evento corporativo; a resposta ou *feedback* é representada pelo retorno que esse público-alvo provê a empresa, como aumento da produtividade dos funcionários, retorno de mídia ou melhoria nas vendas; o ambiente é o local onde o evento acontece e o contexto sociocultural no qual os participantes estão inseridos e o ruído são as falhas de comunicação que podem ocorrer neste processo como, por exemplo, a utilização de canais ou tipologia de eventos inapropriados ao público, atividades ou atrações deficitárias, contratos inapropriados, falha na sinalização, utilização de local impróprio ao contexto, dentre outros.

Terciotti e Macarenco (2013) ressaltam que todas as funções da comunicação originam um relacionamento equilibrado entre os membros de um grupo, desde que a interação ocorra por meio de uma comunicação eficaz que vise à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. A eficácia, no caso da comunicação executada através de eventos corporativos, advirá do correto planejamento da atividade e na observância de itens valorosos na relação empresa x público-alvo.

Levando-se em conta tais afirmativas, faz-se fundamental nos dias atuais que as empresas se preocupem cada vez mais com os riscos a que seus *stakeholders* possam estar expostos na execução de eventos em seus diversos níveis. Os ruídos nessas atividades podem danificar a reputação que uma marca demorou anos para construir. Segundo Mancini (2008), é necessário hoje que a empresa tenha uma boa relação com a sociedade e que ela seja querida, percebida como fundamental no desenvolvimento social. O autor defende que a reputação funciona como um mediador entre organização e indivíduo. A quebra dessa confiança será inevitável se o evento não atender às expectativas do cliente e as consequências disso afetarão os negócios em menor ou maior proporção.

Boa reputação é um ativo construído ao longo dos anos. E crises sempre representam uma ameaça constante a esse precioso e frágil capital intangível. Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro dos princípios éticos e em respeito à coisa pública. (...) Por que um consumidor decide comprar determinado produto, preterindo o concorrente? Vários fatores contribuem para a decisão, mas seguramente a reputação da empresa, da marca e do produto é decisiva nesta hora. (FORNI, 2013, p. 43-44).

Dessa forma, a comunicação - interna e externa – adequada se torna peça-chave no gerenciamento de crises em eventos. As falhas comunicacionais podem ser compreendidas como relapso, preguiça, falta de integração ou incapacidade dos envolvidos de vislumbrar as formas mais corretas e apropriadas de executar suas funções de forma dinâmica com o mercado, empresa e colegas de trabalho. Bueno (2009), afirma que o planejamento em comunicação deve estar em sinergia com a cultura da organização, levar em conta o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que uma organização se insere; inclusive, estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja.

Segundo Matos (2007), o grande desafio das organizações tem sido transformar seus funcionários em profissionais-parceiros, comprometidos com resultado e com o desempenho que garantam a sobrevivência e o progresso da empresa, fomentando a mesma visão empreendedora que devem possuir os sócios do negócio. “A improdutividade, a perda de clientes, o defeito de máquinas e equipamentos, os acidentes de trabalho e o não cumprimento de prazos e metas são algumas das consequências geradas pela falta de diálogo e comunicação nas empresas.” (MATOS, 2007, p.84). Informações como essa podem confirmar a premissa de que os ruídos ocasionados em eventos estão diretamente ligados às falhas comunicacionais.

Em geral, aos erros de gestão somam-se problemas de comunicação, falta de transparência. Um ranço de poeira empurrada para debaixo do tapete, combinada com falta de treinamento e de compromisso com os clientes e a sociedade. Problemas de gestão aparecem como variável constante em crises corporativas. (FORNI, 2013, p.16)

Alguns casos mencionados na obra de Nakane (2013) mostram como as falhas na comunicação, em alguma fase do evento, podem prejudicar a imagem e até a reputação da empresa promotora e das marcas e pessoas públicas envolvidas. Um dos exemplos mencionados diz respeito à oitava edição da atividade “Virada Cultural de São Paulo” que teve como uma das atrações uma galinhada do restaurante Dalva e Dito, cujo proprietário é um dos mais famosos *chefs* do mundo, Alex Atala. Houve uma imensa frustração na demora e tamanho da fila para se ter acesso à barraca de comida. Nem mesmo o *chef* conseguiu chegar ao local. Segundo Nakane (2013), uma provável causa dessa falta de preparo da organização foi ter subestimado o conhecimento e interesse do público-alvo. Um organizador deve prever que situações de repercussão internacional e facilidade de acesso a

situações, talvez impossíveis de serem vivenciadas em ocasiões cotidianas como o acesso a comida de um restaurante famoso e caro a um preço popular, causarão interesse em públicos diversos. Portanto, a comunicação sobre o funcionamento da atividade, pessoas treinadas para prover informações no local e infraestrutura adequada para o número real de participantes deve ser providenciado. A consequência de ações desorganizadas, como mostra este exemplo, é o dano à imagem do evento e da atração.

Em outro caso, a autora menciona o evento “Cordão do Bola Preta”, um famoso bloco de rua da cidade do Rio de Janeiro. No dia 08 de fevereiro de 2013, mais de 1,6 milhão de pessoas, segundo estimativa da Polícia Militar, acompanhavam o bloco quando, ao final do evento, a multidão se deparou com carros da PM estacionados próximo às rotas de passagem. As grades, utilizadas para proteção do patrimônio do Theatro Municipal do Rio de Janeiro também restringiram o espaço, o que causou tumulto. Muitas pessoas passaram mal, imprensadas sob sol forte e carros da PM foram danificados. “Uma total demonstração de falta de comunicação e responsabilidade de vários corresponsáveis pela segurança do público” (NAKANE, 2013, pg. 230.). Nessa ocasião, segundo constatação da autora, não houve aval do corpo de bombeiros para a realização do evento; a Polícia Militar estacionou três viaturas nas rotas de fuga improvisadas e o Theatro Municipal teve avançada suas grades de proteção sobre a calçada, reduzindo o espaço do público. A falta de integração e comunicação interpessoal e documental entre organizadores e órgãos públicos fez com que um evento popular e tradicional quase se transformasse em tragédia, refletindo uma imagem de despreocupação e desorganização dos promotores do evento e da própria cidade do Rio de Janeiro.

Em cenário diferente, desta vez o evento de moda São Paulo *Fashion Week* de 2012, mais um exemplo de falha na comunicação. Um espelho d’água, com iluminação baixa e que mudava de cor de tempos em tempos foi montado na entrada do local. Muitas pessoas que chegavam não percebiam que se tratava de água e caíam, molhando-se. “Em nome da estética, comprometeu-se a segurança dos convidados. A sinalização era inexistente e foi pura sorte o fato de não se registrar nenhum caso de maior gravidade.” (NAKANE, 2013, pg. 234.). Nesse caso, a comunicação visual, com placas de sinalização, poderia ter evitado tamanho inconveniente para o público-alvo.

Em alguns casos, a falta de comunicação entre setores e até mesmo uma assessoria de comunicação ou marketing pouco eficiente podem causar danos à imagem de pessoas

públicas, como foi o caso do prefeito da cidade de São Paulo em 2012. Ele foi convidado e prestigiou a abertura de uma mostra de decoração na região de Alto de Pinheiros que, na ocasião, ainda não tinha conseguido obter o alvará. Essa situação causou mal-estar para os órgãos que têm como função a liberação de alvarás temporários de funcionamento de eventos.

Esses são apenas alguns exemplos de como lapsos na comunicação entre equipes, órgãos, assessorados e mercado podem causar danos à reputação de pessoas, marcas e empresas e, por isso, precisam estar na lista dos itens de risco, que podem gerar crises em um evento, tanto quanto fatores estruturais. Segundo Forni (2013) não existe uma forma de reduzir ao mínimo ou eliminar o risco para uma organização. O desenvolvimento industrial e social implica que os riscos estão constantemente mudando. Para o autor, eliminar uma fonte de perigo pode significar introduzir uma outra. Ainda assim, é possível prever algumas possibilidades de repercussão negativa nos eventos. Atentar-se à comunicação integrada, ética e dinâmica pode ser um primeiro passo para que muitos ruídos comunicacionais sejam prevenidos.

5- Considerações Finais

O mercado de eventos no Brasil e no mundo vem crescendo significativamente nos últimos anos. A profissionalização do setor é, no entanto, recente. As empresas passam a compreender que a atividade não deve ser mais tratada sem propósito. O retorno no investimento (ROI) é indispensável, seja ele financeiro, de imagem, de captação etc. Os empreendedores percebem que um evento pode representar um canal alternativo e eficaz onde a comunicação convencional não consegue penetrar. Marcas, empresas, governos e pessoas se utilizam de festividades diversas para sua promoção.

A gestão de riscos é ferramenta advinda do senso de excelência exigido por todos os segmentos do setor que, diante da concorrência e das oportunidades de mercado, busca suprir seu público-alvo com atrações que satisfaçam seus desejos (diversão, comida, bebida, arte, educação, profissionalização, ostentação, integração etc.). Para se destacar é preciso, na atualidade, primar pela alta qualidade dos serviços. A satisfação do *target* repercute nas compras, nos comentários das redes sociais e no boca-a-boca. Da mesma forma, sua frustração pode gerar queda nas vendas, mal estar na mídia, perda de mercado e, em última instância, falência. A crise pode até ser contornada, mas o melhor mesmo seria evitá-la.

Em muitos eventos, prima-se pela gestão riscos mais visíveis como itens de segurança, montagem, alimentação, atrações, som, luz, etc. A comunicação integrada entre os funcionários, a pesquisa de mercado que levará ao conhecimento e melhor interação com o público-alvo, o alinhamento de ideias e estratégias com fornecedores e terceirizados, o treinamento para uma comunicação excelente ao longo do empreendimento, sinalizações, monitoramento de mídia e muitas outras formas de comunicação nem sempre são tidas como fatores que, ao falharem, podem gerar riscos à estrutura e imagem da atividade. Daí a importância de que a comunicação seja compreendida, aplicada e sempre aprimorada no processo de gestão dos eventos. Afinal, prevenir é sempre melhor que remediar.

Referências Bibliográficas

ALLEN, Johnny; O'TOOLE, William; HARRIS, Robert & MCDONALD, Ian. **Organização e Gestão de Eventos**. Tradução de Marise Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Empresas de Eventos. **Ranking de Eventos – 2012**. Maio de 2013. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2013/05/ranking-de-eventos-internacionais-icca-2013/>> Acesso em: 28 jan. 2015.

AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises** – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. A construção de identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Ed. 4.

BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo: Globo, 2010.

BRITTO, Janaína; FONTES, Nena. **Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DRENNAN, Lynn. T; MCCONNELL, Allan. **Risk and crisis management in the public sector**. New York: Routledge, 2007.

DUNCAN, T. **IMC: using advertising and promotion to build brands**. McGraw-Hill: Nova York, 2002.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia**. Teoria e Técnica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIACÓMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**: evento, líder de opinião, motivação e público. São Paulo: Summos, 2007.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Disponível em: http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf. Acesso em: 28 jan 2015.)

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos** – Procedimentos e Técnicas. 4 ed. São Paulo: Monole, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes de. Cultura do diálogo é a base da comunicação interna. In: LOPES, Boanerges (org.) **Gestão em Comunicação Empresarial**. Teoria e Prática 1. Ed. Juiz de Fora: Produtora de Multimeios da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.

NAKANE, Andréa. **Segurança em Eventos** – Não dá pra ficar sem! São Paulo: Aleph, 2013.

NASSAR, Paulo. Crise adivinhada, crise desestruturada. In: VIANNA, Francisco. **A surdez das empresas**: como ouvir a sociedade e evitar crises. São Paulo: Lazuli, 2008.

NETO, Francisco de Paulo Melo. **Criatividade em Eventos**. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2005.

NATIONAL BUSINESS TRAVEL ASSOCIATION – NBTA. **Framework for success** – Strategic meetings management programs. Alexandria: NBTA, 2008.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso**: Princípios e Procedimentos. 6. ed. Campinas, SP: Pontes, 2005.

PEREIRA, Ethel Shiraishi. Eventos em Relações Públicas: ferramentas ou estratégias? In **Relações Públicas Estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. Pg. 137-149.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles** – como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de Eventos** – Planejamento e Operacionalização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.