

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS EM PROJETOS DE EVENTOS: UM ESTUDO DE CASO DA FESTIVIDADE CORREDOR DA FOLIA.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Raphael Silva
rph.marinho@gmail.com

Ana Paula Ferreira
eventos@machadosobrinho.com.br

Resumo: *Este trabalho busca apresentar a importância do gerenciamento da comunicação entre empresas de eventos e seus stakeholders na elaboração e execução de suas atividades, objetivando reduzir imprevistos, oriundos de ruídos nos diversos estágios de transmissão das mensagens, processo que ocorre desde a concepção de um projeto de evento até a etapa de sua avaliação final. A pesquisa se deu através de estudo de caso do evento Corredor da Folia, projeto realizado pela Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage (Funalfa), responsável pela política cultural do município de Juiz de Fora. As informações foram obtidas através de pesquisa qualitativa, realizada com o ex-diretor do departamento de cultura da instituição, responsável pela coordenação do evento nas edições de 2013 e de 2014. O objetivo foi identificar como a instituição gerencia a comunicação com seus públicos-alvo, a fim de obter excelência em seus resultados finais.*

Palavras-chaves: *Comunicação, Stakeholders, Comunicação Organizacional, Projetos e Eventos.*



INTRODUÇÃO

O setor de eventos no Brasil está em ascensão, tornando-se um mercado propício às novas oportunidades e investimentos. 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. Esse panorama faz com que o mercado se torne cada vez mais exigente e competitivo, em busca de colaboradores capacitados. Segundo Zanella (2003, p.35) “um evento necessita para sua realização de grande número de profissionais e de infraestrutura adequada, trazendo benefícios sociais e econômicos para a comunidade local e dependendo do seu porte, para todo o país”. Ou seja, para que essa nova vocação brasileira permaneça impactando a economia brasileira de forma positiva, os órgãos responsáveis pelos segmentos envolvidos devem investir na excelência e na profissionalização de seu público interno.

O Guia PMBOK¹ mostra que os gestores de projetos gastam boa parte do seu tempo, comunicando-se com todos os níveis de *stakeholders* (clientes internos e externos), especialmente os membros da equipe - em todos os níveis da organização - e alguns principais clientes externos, como fornecedores, patrocinadores e mídia. E, em se tratando do processo de comunicação da empresa, mesmo com todas as ferramentas tecnológicas atuais, pode-se dizer que há uma complexidade dessa gestão devida, especialmente, às diferenças de repertório, sociais e culturais entre os envolvidos.

Sendo assim, para que não ocorra deturpação ou falha no processo de transmissão das mensagens, em todas as etapas do ciclo de vida de um projeto de eventos, é fundamental que haja um gerenciamento equilibrado das ações e processos comunicacionais. O estudo apresentado neste trabalho analisa alguns pontos-chaves para o sucesso destes empreendimentos como o gerenciamento da comunicação com os *stakeholders* envolvidos, partes interessadas que podem influenciar ou serem influenciadas de maneira positiva ou negativa.

Para que fosse possível a melhor observância dos processos de comunicação com os *stakeholders* de um evento, esta pesquisa se utilizou do estudo de caso do evento “Corredor

¹ O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) é uma coletânea de normas reconhecida para a atividade de gerenciamento de projetos. A padronização do conteúdo evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.

da Folia”, realizado pela Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage – Funalfa, na cidade de Juiz de Fora. O levantamento de dados se deu por meio de uma revisão de literatura sobre temas como eventos, projetos, *stakeholders* e comunicação, além de entrevista de profundidade com o ex-diretor do Departamento de Cultura da Funalfa, responsável pela coordenação do evento nas edições de 2013 e de 2014.

O artigo está dividido em três capítulos. O primeiro realiza uma análise do referencial teórico sobre os tópicos eventos, gestão de projetos e gerenciamento da comunicação, destacando os conceitos de cada item e suas devidas aplicações. No capítulo seguinte, é demonstrando a metodologia de pesquisa e os resultados da coleta de dados realizada na entrevista de profundidade com o responsável pelo evento Corredor da Folia, atividade-alvo do Estudo de Caso desta pesquisa.

Por fim, nas considerações finais, serão retomados os resultados das principais informações coletadas no estudo, sendo identificadas e analisadas com o intuito de elaborar sugestões para uma melhor gestão de comunicação de uma empresa de eventos com os seus *stakeholders*.

1. Um breve panorama sobre a conceituação de eventos

O setor de eventos é vasto e complexo, havendo diversas ramificações em suas áreas de atuação. A conceituação desta atividade é de suma importância para qualquer estudo que a envolva. Segundo Zanella (2006, pg.13), “evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizado em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc.”. Já para Simões (1995, p.170), “evento é um acontecimento criado com a finalidade específica de alterar a história da relação organização-público, em face das necessidades observadas. Caso esse acontecimento não ocorresse, a relação tomaria rumo diferente e, certamente, problemático”. É possível perceber que a atividade eventos envolve-se diretamente com o alcance de metas esperadas, sendo necessário que o empreendimento passe por fases estratégicas de planejamento, execução e controle as quais abrangem as fases do evento denominadas de: pré-evento, transevento e pós-evento.

Através do pré-evento é estabelecido o planejamento e os primeiros passos para a concepção do evento, sendo necessárias diversas análises e estudos que vão desde a viabilidade da atividade até as pesquisas para identificação e compreensão de seu público-alvo. Obtidas estas informações podem ser definidos outros itens fundamentais para execução

da festividade como data, horário, local, atrações, infraestrutura, coordenações e controles financeiros, podendo-se, assim, definir as estratégias que melhor serão utilizadas.

O planejamento, a exemplo de qualquer atividade humana, é a peça fundamental num processo de organização de evento. É o primeiro esforço organizacional que engloba todas as etapas de preparação e desenvolvimento do evento. É a fase decisiva do evento, na qual estão inseridos a coordenação executiva e os controles financeiros, técnico-administrativo e social do evento. (MATIAS, 2007, p. 116).

Já o transevento é a fase de execução e controle de todas as etapas pré-estabelecidas durante o planejamento da festividade. Para Matias (2007) é neste momento que estão inseridos a coordenação executiva ao controle financeiro, que são inspecionadas mediante a aplicação do *checklist* por área. Esta ferramenta, e apresentada por Zanella (2006) como aplicação fundamental por gestores e colaboradores do setor, com o objetivo de listar ou direcionar a relação de providências a serem realizadas ou itens que devem ser verificados, ou executados, podendo ser empregado em qualquer atividade durante o seu processo.

Ao término do evento, inicia-se o pós-evento. Esta fase é responsável pela revisão e avaliação de tudo aquilo que foi planejado e estabelecido durante a concepção da atividade, sendo analisados os pontos fortes e fracos e as expectativas para futuros empreendimentos. Matias (2007) acrescenta que neste momento iniciam-se os processos de avaliação técnica, administrativa e dos participantes. Os dados são obtidos através de reuniões com colaboradores, análise de relatórios, *feedbacks* com *stakeholders*, entre outras, podendo-se, assim, avaliar as perspectivas e atividades realizadas na atividade.

Britto e Fontes (2002) mencionam que é preciso uma somatória de diversos esforços e ações planejadas para que os objetivos e os resultados estabelecidos junto ao público-alvo sejam alcançados. E é na fase do pós-evento que as metas são avaliadas, juntamente com o desempenho esperado no projeto inicial.

Com relação a seus nichos, os eventos são, normalmente, divididos em institucional e promocional, fechados e abertos, além das diversas áreas de interesse e tipologias. Para Britto e Fontes (2002) a categoria Institucional possui o intuito de criar, lançar, inserir, renovar o conceito ou a imagem de uma empresa, organização, governo ou pessoa e a promocional ou mercadológica visa à promoção de serviços ou bens de uma empresa, organização, governo ou pessoa com intuito de ganhos mercadológicos.

Com relação à definição do público-alvo, os eventos fechados são direcionados para um grupo de pessoas em uma situação específica, sendo estes convidados ou convocados a participar. Já os eventos abertos são aqueles designados para todas as classes de público.

As áreas de interesse dos eventos estão divididas em artística, científica, desportiva, folclórica, lazer, promocional, religiosa e turística. Essas divisões auxiliam no direcionamento dos objetivos propostos na criação do projeto destas atividades. Britto e Fontes (2002, p. 134) complementam que “conhecendo-se a classificação por categoria, situa-se o evento em sua área de interesse, sendo que algumas modalidades de evento se enquadram em várias áreas de interesse ao mesmo tempo”, estabelecendo assim diretrizes para a identificação do público e seu interesse e a maneira pela qual o projeto será desenvolvido e executado.

No que diz respeito à tipologia, podem ser encontrados nas bibliografias, em torno de 31 itens. Os mais conhecidos são os megaeventos, feiras, coquetéis, workshops, conferências, congressos, exposições, debates, oficinas, desfiles, almoços, jantares, jogos, shows, palestras, simpósios, encontros etc.

Apesar de muito antigos, os eventos e seus fenômenos começaram a ser estudados recentemente. A utilização destas atividades como ferramenta de comunicação faz com que, a cada dia, o setor se especialize e busque pela excelência de suas ações com intuito de obter o chamado ROI² (Retorno de Investimento). Desta forma o mercado de eventos no Brasil se intensifica a cada ano, surgindo novos empreendimentos e investimentos.

1.1 A situação atual do mercado de eventos no Brasil

O setor de eventos no Brasil está aquecido, o que é possível de ser notado através do grande número de pequenos, médios e grandes eventos nacionais e internacionais sediados no país, haja vista a recente da Copa do Mundo de 2014 e, no próximo ano, as Olimpíadas de 2016. Além dos expressivos festivais musicais como *Rock in Rio* e *Lollapalooza*, dentre outros.

Os investimentos realizados no setor, a busca por excelência das empresas envolvidas, diretamente ou indiretamente, e o número crescente do público para as diversas atividades desse segmento, foram itens apresentados no II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013. Segundo o estudo, realizado pelo SEBRAE e Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), o setor de eventos movimentou cerca de R\$ 209,2 bilhões

² (ALLEN et al, 2008, p.164). Return on investment – É uma avaliação financeira do retorno de seus resultados aos principais parceiros do Evento.

de receita no ano de 2012, representando 4,32% do PIB do Brasil, sendo realizados 590.913 eventos em 9.445 espaços, gerando mais de 7, 5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados.

A ABRAFESTA (Associação Brasileira de Eventos Sociais) realizou no ano de 2014 uma pesquisa elaborada pela Data Popular sobre o “Mercado de Eventos Sociais”. Os indicadores demonstraram que o setor está em ascensão nos últimos anos, atingindo R\$ 16, 8 bilhões no segmento de festas e cerimônias no último ano. “O mercado de eventos sociais no Brasil é altamente maduro e registra uma demanda crescente em todas as regiões do país. As empresas prestadoras de serviços estão cada vez mais atentas as necessidades do mercado e em busca de novas tendências e produtos diferenciados”, diz Ricardo Dias, presidente da ABRAFESTA, citado em reportagem pela ABEOC BRASIL³.

Em reportagem realizada pelo Jornal Hoje, da emissora Rede Globo⁴, em março de 2015, o mercado de eventos vem se tornando cada vez mais promissor, envolvendo profissionais de várias áreas, atuantes no desenvolvimento dos projetos, na montagem e execução. É uma grande estrutura que cresce e atrai um público gigantesco a cada oportunidade. Segundo declaração de Victor Pelúcia, diretor técnico de montagem do evento *Lollapalooza*, “quando acaba um festival, a gente já começa a pensar no outro. O Brasil virou foco de turnê, de banda, megafestivais. São muitos festivais acontecendo no Brasil só esse ano”.

Como pode ser observado, a crescente demanda por estas atividades e a competitividade das empresas que se associam a esse setor, em segmentos variados, tem exigido a profissionalização e excelência na realização destes empreendimentos. Para Britto e Fontes (2002), 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. Partindo do pressuposto que o evento exige planejamento, coordenação, operação, controle de esforços humanos e aplicação de recursos materiais, o projeto de organização de suas ações é inquestionável para haja aumento dos índices de satisfação no mercado.

2. O fluxo dos projetos – O quê? Quem? Como?

Antes de iniciar os estudos sobre projetos é importante conhecer a definição do Guia PMBOK (*Project Management BodyofKnowledge*), um guia que descreve normas, métodos,

³Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2015/05/pesquisa-da-associação-brasileira-de-eventos-sociais-abrafesta-mostra-que-o-mercado-de-festas-e-cerimonias-atingiu-r-168-bi-no-ano-passado/> Acesso em 10 jun. 2015.

⁴Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/03/mercado-de-eventos-oferece-vagas-para-varios-tipos-de-profissional.html>: Acesso em 05 mai. 2015.



processos e práticas sobre o gerenciamento de projetos, com o intuito de orientar as diversas fases do empreendimento. Segundo o Guia PMBOK (2008) “um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Portanto, um projeto possui um período estipulado para ser iniciado e finalizado, com o objetivo de que se obtenham novos resultados.

Menezes (2009) parte do pressuposto de que um projeto possui particularidades, sendo uma situação única, com seu ciclo de vida claramente definido, e gerido por pessoas que possuem objetivos e metas a atingir e que respeitam os parâmetros de prazo, custo e qualidade. Vargas (2009) complementa o conceito dizendo que projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, sendo conduzido por pessoas.

De acordo com ALLEN *et al* (2008) as características e processos que constituem uma produção do segmento de evento são considerados como projeto, ou seja, quando ocorre a utilização de técnicas de gerenciamento de projetos nessas atividades há um ganho de vantagens para o desempenho, atribuídas ao ciclo de vida do empreendimento. O gerenciamento proporciona a supervisão ao início, o planejamento e a implementação do evento, além da execução e o monitoramento até o seu encerramento, integrando todas as áreas envolvidas.

2.1 Gerenciamento de Projetos

É indubitável para o bom desempenho da criação e execução de projetos o gerenciamento das ações. De acordo com o PMBOK (2008, p.38) esse processo de gestão tem por objetivo “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. A aplicação de tais atributos é estabelecida desde a concepção do empreendimento e passa por todo o período do seu ciclo de vida, na tentativa de obter os resultados esperados. Heldman (2009) acrescenta que a ação é também importante no sentido de monitorar o andamento das atividades e, com isso, interferir em algum processo, se necessário.

À medida que o gerenciamento é implantado no projeto e o seu planejamento é realizado e analisado, há um balanceamento de todas as restrições, dos conflitantes que podem existir, suas limitações e benefícios. Segundo Cleland e Ireland (2007), estes poderão ser alcançados através de ferramenta gerencial, baseada na eficácia que será estabelecida pelos responsáveis na implementação dos processos. Um exemplo simples de como o gerenciamento de projeto pode ser positivo ou negativo em eventos são os resultados da

atividade. Se os públicos-alvo da festividade demonstram um nível elevado de satisfação ao final do empreendimento, a empresa desenvolvedora acarreta pontos favoráveis a sua marca naquele momento e para futuros projetos. Entretanto, quando não há harmonia entre o desenvolvimento gerencial e seus *stakeholders*, resultados contrários poderão ser observados, como insatisfação, quebra de vínculos empresariais, dano à imagem etc.

Dinsmore e Silveira Neto (2012, p.20) explicam que “cada parte percebe o projeto de forma distinta e própria e tenta influenciar o curso dos eventos, exercendo pressões sobre o gerente de projetos. Essa pressão é sentida em formas que variam desde cutucadas gentis até rígidas jogadas e imposições de poder”. Devido a essas possíveis situações, tão corriqueiras neste mercado, é preciso que o gerente de projetos de um evento seja assertivo na comunicação e nas negociações com seus *stakeholders*, caso contrário, o evento poderá se tornar negativo na visão do público externo, aquele para quem a atividade foi programada.

2.2 Um pouco mais sobre os *stakeholders*

Stakeholders são todos aqueles que possuem um envolvimento direto ou indireto na realização do projeto, obtendo interferências positivas ou negativamente desde sua criação até a execução. Para uma melhor compreensão do tópico, o Guia PMBOK descreve os *stakeholders* como sendo:

pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas (PMBOK, 2008, p.332).

Harrison (2005) menciona que os *stakeholders* são todos aqueles que já são envolvidos ou podem vir a possuir algum envolvimento (públicos de interesse, grupos ou indivíduos), afetando ou influenciando as atividades da organização. De uma forma geral, poder-se-ia incluir nesse *hall* clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros. Todos, com funções mais ou menos influenciadoras no fluxo de ações do processo de gerenciamento dos projetos, sendo considerados, por isso, fator importante para a escala de sucesso que se pretende alcançar.

Os *stakeholders* podem ser classificados em externos e internos. Dinsmore e Silveira Neto (2012) definem externos como aqueles que, embora não estejam envolvidos diretamente na atividade, podem sofrer com os “efeitos colaterais” do projeto. Em outras palavras, são indivíduos e empresas que podem ser afetadas pelo projeto à medida que este é desenvolvido



ou pelo seu resultado final. Já os internos podem ser definidos pelos acionistas, administração da organização e os empregados.

Bowditch e Buono (1992) definem *stakeholders* como fator de sobrevivência e manutenção dos projetos e da organização, caracterizando-os como grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver. Já para Dinsmore e Silveira Neto (2012, p.12), “eles têm algo a ganhar ou a perder: têm direitos ou interesse no projeto. Isso envolve as pessoas que trabalham no projeto, aqueles que o influenciam e os que serão impactados por ele”. Um projeto de evento que considera apenas o público-alvo da atividade, funcionários e fornecedores como prioridade em seu empreendimento, não levando em consideração, por exemplo, a comunidade ao redor, a família dos participantes ou até mesmo uma ONG localizada nas redondezas de locação da festividade, pode não atingir resultados positivos máximos na avaliação geral. .

O gerenciamento dos *stakeholders*, somado ao desenvolvimento do projeto, estabelece um aumento nas probabilidades de redução de falhas no ciclo de vida e sucesso dos propósitos estabelecidos em seu encerramento, reduzindo consideravelmente as chances de falhas em seu processo e em sua comunicação. Dinsmore e Silveira Neto (2012, p.21) afirmam que “o gerenciamento desses *stakeholders* é a base do gerenciamento dos projetos, o lubrificante que faz as engrenagens do projeto girar, e lida com questões que envolvem aspectos de poder, política, influência, interesses especiais, agendas ocultas e conflitos interpessoais”. Contudo, para geri-los, é necessária a identificação de todos que sofrem influências, diretas ou indiretas, sendo estas as partes interessadas no sucesso ou fracasso do projeto.

3. A importância da comunicação nos processos de gestão de projetos

Como já dizia o apresentador José Abelardo Barbosa de Medeiros, mais conhecido como Chacrinha, “Quem não se comunica, se trumbica!”. Esse bordão ganhou notoriedade em todo o país há muitos anos atrás. E ele estava certo. A comunicação é uma ferramenta vital para a evolução humana, sendo importante nos dias atuais, desde o âmbito social ao profissional. De acordo com Chiavenato (2000, p. 324), “a comunicação envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros”. .

A comunicação aparenta ser algo simples, porém são necessários diversos fatores para que seu processo se dê de forma satisfatória. Para Kunsh (2008) e Terciotti e Macarenco (2013), a comunicação diz respeito à transferência de significados entre as pessoas



envolvidas, o que ocasiona a comunhão de ideias, proporcionando um diálogo e ocasionando um efeito real entre as partes. Comunicar é estabelecer uma compreensão recíproca entre receptor e emissor em um processo comunicativo complexo e não simplesmente transmitir informações.

Ou seja, para se comunicar não basta apenas se utilizar das formas verbais e não verbais de comunicação. É preciso examinar o que o outro quer, de fato dizer. Isso se dá através da empatia, da adequação ao repertório do receptor, utilizando-se de formas e canais adequados. A comunicação adequada e eficaz é, com toda certeza, uma arte.

3.1 O processo de comunicação

Para a realização plena da comunicação, torna-se necessário o envolvimento de alguns elementos neste processo. Para exemplificar esta situação de forma mais prática, imagina-se um diálogo entre um gestor de projeto em eventos e seu fornecedor, onde quem inicia a conversação é o gestor. Nesse caso, o gestor de projetos é chamado de “emissor da mensagem” e o fornecedor de “receptor”. Dubrin (2006, p.205) explica que o emissor “é quem transmite a mensagem codificada ao receptor”, já o receptor será aquele que recebe uma mensagem. Ou seja, o gestor de projetos, codifica uma mensagem, através de um determinado código como, por exemplo, a língua portuguesa, e envia-o através de um canal que poderia ser um computador, um celular, um bilhete escrito ou a próprio corpo.

Segundo Terciotti e Macareno (2013) código é o conjunto de sinais (ou signos) linguísticos ou não, comuns a ambas as partes envolvidas no processo. De acordo com Dinsmore e Silveira Neto (2011), a função da codificação da mensagem é a tradução de maneira adequadamente em um código ou linguagem apropriada, transmitindo claramente através do meio apropriado, sendo está mensagem o produto. No caso do exemplo dado, um e-mail com mensagem comunicando sobre um adiamento de prazos como, por exemplo, “Prezado Fornecedor, a montagem da infraestrutura será realizada dois dias antes do evento”, seria o produto.

Quando o receptor, ou nesse caso, o fornecedor, tem acesso à mensagem, é realizado o processo contrário da codificação, ou seja, ele realiza o entendimento e a interpretação do conteúdo passado pelo gestor de projetos do evento, decodificando-o. Terciotti e Macareno (2013. p.5) explicam que decodificação “é o inverso da codificação e consiste na percepção e interpretação, por parte dos *stakeholders*, do significado da mensagem recebida”. É o ato ou a forma mútua que permite ao emissor saiba que as informações transmitidas no processo de comunicação foram claras, compreendidas ou distorcidas pelo receptor.



Além desses elementos há também outros dois de extrema importância no processo de comunicação que são o ambiente, ou contexto onde a mensagem é enviada e recebida. Ou seja, no caso do exemplo dado, o receptor poderia ter enviado a mensagem do escritório, de casa ou da rua e o receptor também poderia ter acessado-a de qualquer tipo de ambiente. Os problemas na comunicação, que podem ocorrer em qualquer estágio do processo, são chamados de ruídos. Segundo Chiavenato (2000, p.325) o ruído seria “a perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas”, podendo ser originado pelo ambiente, sendo uma interferência pelo telefone ou uma falta de conexão de internet não ocorrendo o envio.

3.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional tem se tornado um tema abrangente nas corporações, evoluindo no Brasil nos últimos anos e tornando-se fator fundamental para a estratégia das empresas. O surgimento da comunicação organizacional é devido a necessidade das empresas contemporâneas a uma mudança em seu cenário cultural, visando seus esforços e dedicação apenas à produção de bens duráveis (bens de consumo e bens capital), não expandindo a setores primordiais que complementa o desenvolvimento da empresa, entre os quais, político, cultural e social (por exemplo: patrocínio de eventos culturais, científicos, esportivos etc).

Segundo a definição de Terciotti e Macareno (2013, p.37) a comunicação empresarial “é o processo que leva à realização das potencialidades estratégicas e à ampliação e integração das estruturas organizacionais, de modo a envolver todos os atores que participam desse processo”. Para Kunsh (2008, pg. 65) essa ferramenta “estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Corella e Sandoval (2000) enxergam a comunicação empresarial como um sistema econômico e político que objetiva criar espaços para a discussão de problemas, através da contribuição das pessoas envolvidas, tornando o sistema mais produtivo.

Portanto, pode-se deduzir que a comunicação organizacional trata dos relacionamentos que são estabelecidas por diversas redes existentes dentro de uma organização, com o intuito de integrar e favorecer de maneira clara e objetiva a comunicação, tanto interna entre os funcionários, como externa, aproximando-se dos ideais dos *stakeholders*, assumindo assim, um papel primordial no gerenciamento dos projetos.



3.3 O Gerenciamento da Comunicação em Projetos

Em projetos, a comunicação é considerada uma das áreas mais importantes para o desempenho do gerenciamento das atividades, indo além das trocas de informações e tornando-se ponto de referência entre os *stakeholders* envolvidos. Para Vargas (2009, p.82) “um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo certo e de uma maneira economicamente viável”.

Sendo assim, é possível detectar que os gerentes de projetos em eventos utilizam a maior parte do seu tempo, durante o ciclo de vida do empreendimento, comunicando-se com todos os níveis de *stakeholders*, especialmente os membros da equipe, as partes interessadas internas (em todos os níveis da organização) e os clientes externos, fornecedores, patrocinadores e mídias. De acordo com o Guia PMBOK (2008, p.194) “o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada”.

O Guia PMBOK (2008) explica, também, que os processos necessários ao gerenciamento da comunicação em projetos envolvem cinco etapas de diferentes níveis de conhecimento com o objetivo que interajam entre si para que o resultado seja alcançado. O primeiro processo é a identificação das partes interessadas, ou seja, todos aqueles que podem afetar ou serem afetados pelo projeto. Em seguida, há o planejamento das comunicações, que define e a melhor forma de abordagem de comunicação com as partes interessadas e as necessidades de informação no projeto. Para que essa etapa tenha continuidade há a chamada distribuição da informação, momento em que é colocado à disposição das partes interessadas todo o conteúdo, conforme estabelecido no planejamento. Caso exista uma divergência de comunicação, à medida que o ciclo de vida do projeto avança, há a interação da comunicação e da informação com as partes interessadas, que utiliza o processo de gerenciamento das expectativas das partes interessadas e o processo de reportar o desempenho através da coleta e distribuição de informações sobre as expectativas e o desempenho do andamento do projeto, incluindo relatórios de andamento, análises do progresso e previsões futuras.

Quando não ocorre o gerenciamento de comunicação entre as partes interessadas, o planejamento está sujeito a falhas, informações distorcidas ou limitadas, ocorrendo ruídos entre as partes interessadas. Robbins e Judge (2014) mencionam que a compreensão do receptor em conjunto com a transferência das informações é essencial para o processo de



comunicação, partindo do pressuposto que um orador fale uma língua estrangeira e os outros não, desta forma o orador não será totalmente compreendido.

Nakane (2013), em sua análise do estudo de caso “Carnaval do Rio de Janeiro 2013 – Cordão do Bola Preta”, identifica que um dos blocos de rua mais famosos da cidade do Rio de Janeiro, no ano de 2013, teve uma estimativa de público de 1,6 milhões de pessoas segundo a PM (Polícia Militar) e por pouco não se tornou uma tragédia. Segundo a autora, houve pânico com a total falta de segurança devido à falha e a falta do gerenciamento da comunicação com autoridades responsáveis na cidade. Os diretores do evento não realizaram nenhuma reunião de detalhamento do evento com as partes responsáveis, ocasionando carros da PM estacionados em rotas de passagem, grades de proteção do patrimônio Teatro Municipal imprensando os foliões, além do forte calor, levando várias pessoas a passarem mal, podendo se ferir.

Esse exemplo demonstra, de forma clara, como o gerenciamento assertivo da comunicação com todos os *stakeholders* envolvidos no planejamento de um evento é de extrema importância para que riscos diversos sejam minimizados e controlados de forma eficaz, caso ocorram. Gerenciar projetos implica em traçar caminhos, em concomitância com a identificação de públicos, através de comunicação direcionada, objetiva e assertiva.

4. METODOLOGIA

Este artigo consiste em um estudo de caso, onde se analisa o gerenciamento da comunicação entre os *stakeholders* no evento “Corredor da Folia”, na cidade de Juiz de Fora (MG), com o intuito de avaliar, identificar e sugerir ações que possam reduzir as possibilidades de falhas no processo de comunicação, proporcionando um melhor desempenho e qualidade no ciclo de vida do projeto. Portando Gil (2002, p.54) menciona que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”, Yin (2001) complementa que o estudo de caso é eventos diários baseados em acontecimentos, fatos e questionamentos entre o fenômeno e o contexto da vida real, onde o contexto não é claramente evidenciado sendo analisadas, avaliadas e desmembradas as fontes, obtendo assim respostas adequadas.

A análise da comunicação do evento foi possível através de entrevista de profundidade aplicada ao ex-diretor do departamento de cultura da Funalfa, responsável pela festividade “Corredor da Folia” nas edições de 2013 e de 2014. As técnicas de coleta de dados foram

qualitativas, com aplicação de questionário com perguntas fechadas e semiabertas. Os dados obtidos pela entrevista foram referentes aos anos que antecedem 2015.

Para Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é utilizada como ferramenta pelo pesquisador com no intuito de angariar informações de conteúdo de conhecimento específico e de maneira racional, havendo a interação com o entrevistado em momentos relevantes, extraindo-se daí todas as informações necessárias. Duarte (2011, p.62) acrescenta e trata a entrevista de profundidade individual como “Técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisa-las de forma estruturada”, a flexibilidade através da técnica garante ao entrevistador ajustar livremente as perguntas estabelecendo uma intensidade nas respostas.

Malhotra (1993, p.156) acrescenta que “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”. A partir do que fora apresentado buscar-se-á, de agora em diante, diagnosticar a percepção e aplicação do gerenciamento da comunicação e as possíveis falhas no processo.

5. ESTUDO DE CASO: Os benefícios do gerenciamento da comunicação entre os *stakeholders* no evento Corredor da Folia

5.1 A Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage – Funalfa

A Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage (Funalfa) recebeu esse nome em homenagem ao advogado nascido na cidade em meados 1865 e tornou-se a principal fundação responsável pela política cultural em Juiz de Fora, constituindo a primeira específica no estado de Minas Gerais desde sua criação, em 1978.

A Funalfa incorpora diversas ações culturais determinantes em seu meio público e no cenário local, além de administrar espaços importantes na cidade e em vários segmentos na sociedade. A Fundação também desenvolve e promove eventos de grande porte, como por exemplo, o Festival Nacional de Teatro, o Corredor Cultural, e vários outros, beneficiando e contribuindo com a cultura e o desenvolvimento socioeconômico da cidade.

5.2 O Projeto Corredor da Folia

No ano de 2011, a Prefeitura de Juiz de Fora, juntamente com a Funalfa, idealizaram uma nova proposta de evento para o cenário carnavalesco. Os gestores elaboraram e estipularam o projeto denominado “Corredor da Folia”, inspirado no Corredor Cultural, um evento já existente na cidade e realizado todos os anos pela prefeitura para integrar as comemorações do aniversário da cidade de Juiz de Fora.

A festividade Corredor da Folia promoveu algumas modificações e inovações no carnaval da cidade e da Zona da Mata. Em sua estreia foi registrada a participação de aproximadamente 80 mil foliões, havendo diversas atrações carnavalescas locais e nacionais, com duração de quatro dias na semana que antecede o carnaval. O evento trouxe alternativas para que o folião tivesse maior interação e participação da população, através de inúmeros blocos e alas carnavalescas em sua programação, sendo alguns dependentes da realização do evento e os outros que agem de forma independente nos diversos bairros da cidade.

Segundo informações do ex-diretor do departamento de cultura da Funalfa, Alexandre Guttierrez Mantini, os parâmetros inseridos pelos gestores no planejamento do evento foram alcançados, havendo melhorias contínuas nos últimos anos e um crescimento significativo de foliões segundo análise do pós-evento.

5.3 A abordagem do Gerenciamento da Comunicação entre os *stakeholders* no evento Corredor da Folia

Para que o evento Corredor da Folia seja executado de maneira correta, com o propósito de angariar os parâmetros estabelecidos durante o planejamento do projeto, são realizados diversos procedimentos, estudos e análises para a sua execução. Para que isso ocorra é estabelecido um cronograma hábil no ciclo de vida do evento, sendo iniciado o planejamento algumas semanas após o encerramento do Carnaval do ano anterior. Isto significa que há uma antecipação por estratégias do evento com cerca de 10 meses de antecedência.

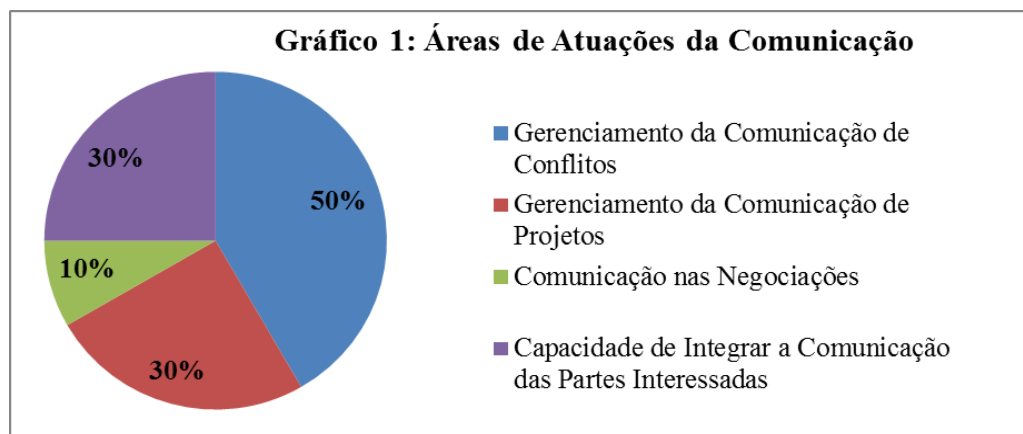
Segundo relatos de Alexandre Guttierrez Mantini, ex-diretor do departamento de cultura da Funalfa e um dos gestores do evento no ano de 2014, é imprescindível o gerenciamento da comunicação entre os seus *stakeholders* para o desenvolvimento do evento de forma excelente. Segundo ele, o processo inicia-se pela análise das comunicações por todas as etapas estratégicas da atividade como o planejamento, execução e controle da festividade,



as quais abrangem as fases do pré-evento, transevento e pós-evento em seu ciclo de vida. Alexandre afirma que há troca de informações de maneira contínua entre os gestores envolvidos no projeto e os *stakeholders*, de maneira constante, para que as mensagens não sejam distorcidas entre emissor e receptor.

Alexandre explica que a Funalfa inicia o gerenciamento da comunicação identificando e analisando todas as partes interessadas (*stakeholders*) no projeto. Essa lista abrange desde aqueles que possuem maior influência no evento como Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Secretaria de Atividades Urbanas, demais Secretarias da Prefeitura de Juiz de Fora, artistas locais e de fora e todo seu público-alvo e, também, aqueles que possuem menor influência como comerciantes e ambulantes.

Com a definição e o grau de importância de cada *stakeholder* descrito no envolvimento do evento, torna-se acessível essa informação aos processos de distribuição das informações e a análise de desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. De acordo com o ex-diretor do departamento de cultura da Funalfa, 50% do gerenciamento da comunicação é focado para o gerenciamento de conflitos, 30% o Gerenciamento da Comunicação de Projetos, 30% a Capacidade de Integrar a Comunicação das Partes Interessadas e 10% a Comunicação nas Negociações e conforme pode ser verificado no gráfico 01.



Fonte: O autor

O gestor explica que a maior porcentagem se dá porque em um evento que envolve cerca de sete secretarias de forma direta como Polícia Militar e Corpo de Bombeiros, com aproximadamente 300 pessoas envolvidos no escopo do projeto, é essencial a minimização de conflitos. Ele exemplifica dizendo que a população cria expectativas de que toda a programação do evento aconteça na forma prevista. Dessa forma, os expectadores desejam



que o show comece no horário programado; o comerciante que está no local do evento espera que não haja ambulantes nem que o seu produto seja vendido por um concorrente; a Polícia Militar trabalha para que não haja brigas; os produtores desejam que o show não atrase; os artistas desejam que seu camarim esteja de acordo com o solicitado. Alexandre Gutierrez afirma que o tempo inteiro as pessoas envolvidas no projeto estão na tentativa de minimizar os conflitos e por isso é imprescindível que haja comunicação em todos esses setores. Segundo ele, se uma dessas “pontinhas” falharem, há um reflexo entre outros setores.

5.4 Ferramentas e práticas para controle da comunicação do evento.

Os Getores do evento Corredor da Folia estabelecem ações para os quais os processos de comunicações as partes interessadas seja realizado de maneira eficiente, coletando, distribuindo e registrando as informações tanto dos *stakeholders* internos, através de reuniões quanto dos externos, através da interação por meio da tecnologia das redes sociais.

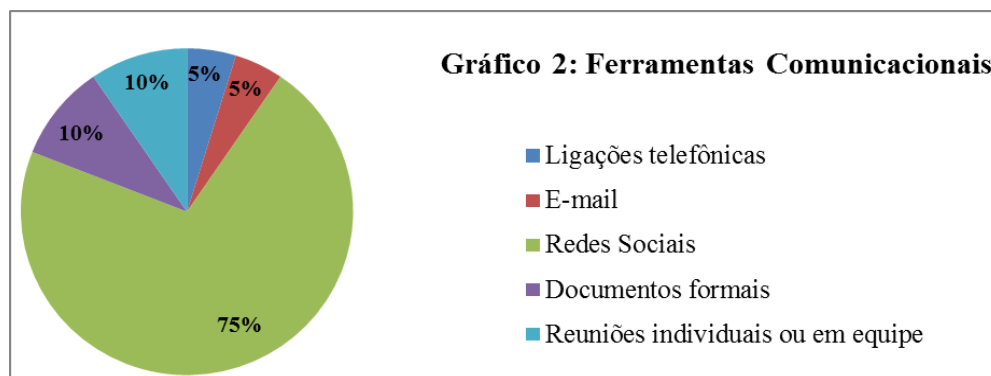
Segundo Alexandre Gutierrez, as reuniões possuem o intuito de elaborar estratégias de planejamento, monitoramento e execução do evento na da organização. Desta forma, as elas se iniciam com a comunicação entre as Secretarias da PJF, tornando-se frequentes em seu cronograma com a proximidade do evento.

A programação de reuniões estratégicas funciona da seguinte forma: 10 meses antes do evento, os encontros são mensais, sendo que ao faltar seis meses para a atividade são verificados os processos de comunicação e a quatro meses da festividade é realizado um mapeamento de eventos na cidade e o potencial de contratação. Nos dois meses que antecedem o evento, as reuniões tornam-se quinzenais e no último mês ocorrem encontros semanais e até diários, quando necessário.

As reuniões são de caráter formal, sendo baixo o índice de conversas informais e não relevantes ao projeto. De acordo com Alexandre, os gestores possuem a consciência que a informalidade pode interferir de maneira negativa, trazendo ruídos e diminuindo o foco das ações. Segundo ele, nos encontros são abordadas somente assuntos que irão somar para o desenvolvimento do evento como quais informações serão repassadas dos gestores para seus colaboradores, avaliações do projeto e a demanda de parceiros, desafios e dificuldades, falhas na comunicação e a operacionalização etc.

Essas estratégias são utilizadas no decorrer do evento para sanar a possibilidade de imprevisto e falhas, através de respostas em tempo hábil e de maneira clara para seus colaboradores (*stakeholders*) em todas as partes. Com forme pode ser verificado no gráfico 02

abaixo, Alexandre Gutierrez enumera as principais ferramentas comunicacionais, utilizadas durante o projeto como sendo: ligações telefônicas (5%), e-mail (5%), documentos formais (10%) e reuniões individuais ou em equipe (10%) utilizado para o seu público interno (colaboradores), secretarias, terceirizados e fornecedores, entre outros, já as redes sociais (75%) representa o uso da ferramenta voltada para o seu público externo, juiz-foranos abrangendo a população da Zona da Mata.



Fonte: O autor

5.5 Avaliação Interna e Externa do Evento

Para que um evento da amplitude do Corredor da Folia seja avaliado positiva ou negativamente os principais fatores para análise são as propostas alcançadas no pós-evento do projeto e a repercussão do público-alvo. Portanto a análise da comunicação deste evento é qualificada em dois momentos. O primeiro, por meio das avaliações com o público interno (colaboradores, secretarias, entre outros), através dos registros de eventos anteriores ou de caráter similar, a eficiência dos canais de disseminação das informações, reuniões individuais ou em grupo, documentação obtida e *feedback* positivo ou negativo dos *stakeholders*.

No segundo momento são avaliados a exploração das redes sociais e meios tecnológicos, voltados para seu público-alvo externo, através da disseminação das informações ou interação do público. Segundo Alexandre, esses meios atingem um número crescente de visualizações, podendo informar ou extrair dados relevantes para os próximos eventos. É observado que a cada evento, um número maior de foliões é atraído à festividade. Os meios mais expressivos de comunicação são as redes sociais e os sites da instituição que têm um número de acessos elevado diariamente, garantindo que todas as notícias abordadas cheguem aos *stakeholders*, fazendo do evento um sucesso a cada nova realização.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade apresentar a importância do gerenciamento da comunicação entre instituições/empresas de eventos e seus *stakeholders*, incentivando a elaboração e execução de suas atividades, objetivando o gerenciamento do processo de comunicação e a redução de imprevistos, oriundos de ruídos nos diversos estágios de transmissão das mensagens, processo que ocorre desde a concepção de um projeto de evento até a etapa de sua avaliação final.

As informações expostas no desenvolvimento deste estudo de caso representam um evento cultural, de médio porte, realizado por um órgão público, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Ou seja, não se pode dizer que as respostas advindas do questionário qualitativo se generalizem a todos os eventos, haja vista que cada atividade neste setor é única.

No entanto, procurou-se demonstrar, através desta amostra, que a comunicação pode, muitas vezes, aparentar ser algo simples, porém são necessários diversos fatores para que seu processo se dê de forma satisfatória, sendo um tema que deve ser adotado como estratégia no ciclo de vida do evento, tornando-se fundamental ao projeto a partir do momento em que representa mais do que simples trocas de informações, tornando-se ponto de referência na estratégia entre todos os envolvidos na atividade.

Partindo do pressuposto que todo o público-alvo está listado e identificado pelo seu grau de importância e a melhor forma de se estabelecer a comunicação com esse *target*, tende-se a prever um projeto com comunicação estratégica, proporcionando à todos os envolvidos informações coerentes, objetivas e tendenciosas a resolverem qualquer conflito que possa surgir no decorrer dos processos. Esse é o cenário que deveria ser levado em consideração por qualquer empresa do setor de eventos, haja vista que comunicação adequada é sinônimo de rapidez, minimização de falhas e otimização financeira e de marca.

O estudo de caso da festividade Corredor da Folia serve como exemplo positivo para empresas de todos os portes que atuam em projetos de eventos. As respostas dadas sobre a comunicação da atividade juiz-forana pelo profissional Alexandre Gutierrez demonstram, na prática, como a correta aplicação da comunicação nos ciclos de vida dos eventos possibilitam um gerenciamento mais eficaz entre todo o público-alvo envolvido, evitando, assim, perda na qualidade da atividade e proporcionando vida longa aos eventos que surgem. Ganho garantido para a produção, para a cidade-sede e para todos os interessados na atividade, em seus graus diversos.



Este trabalho abre espaço para futuras pesquisas, com olhar mais abrangente. Uma comparação entre a gestão de projetos entre empresas públicas e privadas; entre as informações passadas pelos gestores dos projetos e seus liderados e também um comparativo entre os dados obtidos pelos *stakeholders* mais importantes em determinada festividade permitiriam novos pontos de vista sobre temáticas ligadas à comunicação como a gestão do conhecimento, os principais ruídos no processo, a utilização de novas tecnologias e, principalmente, sugestões de solução para as principais problemáticas encontradas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEOC. **Pesquisa da Associação Brasileira de Eventos Sociais mostra que o mercado de festas e cerimônias atingiu R\$ 16,8 bi no ano passado.** Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2015/05/pesquisa-da-associação-brasileira-de-eventos-sociais-abrafesta-mostra-que-o-mercado-de-festas-e-cerimonias-atingiu-r-168-bi-no-ano-passado/>>. Acesso em 10 jun. 2015.

ACESSA.COM. **Corredor da Folia” é alternativa para revitalizar Carnaval em JF.** Disponível em: <<http://www.acesa.com/cultura/arquivo/noticias/2011/02/04-carnaval/>>. Acesso em 14 de jun. 2015.

ALLEN, Johnny et al. **Organização e Gestão de Eventos.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para Eventos: Uma Ótica do Marketing e do Turismo.** 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 3ª ed. São Paulo: Makron, 2000.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de Projetos.** 2ª ed. São Paulo: LTC, 2007.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos.** Campinas: Papyrus, 2001.

DINSMORE, Paul C.; NETO, Fernando H. S. **Gerenciamento de Projetos: e o Fator Humano.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FUNALFA. Disponível em: <http://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/funalfa/>. Acesso em 14 de jun. 2015.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO.COM. **Mercado de eventos oferece vagas para vários tipos de profissional.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/03/mercado-de-eventos-oferece-vagas-para-varios-tipos-de-profissional.html>>. Acesso em 05 mai. 2015.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica: de Recursos e Relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia Para o Exame Oficial do Pmi.** 5ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

KUNSCH, Margarida M. **Gestão Estratégica: em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** 2ª ed. São Paulo: Difusa, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation.** New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

NAKAME, Andréa. **Segurança em Eventos: Não dá para ficar sem**. São Paulo: Aleph, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2008.

RÁDIO Alô FM. **Carnaval de Juiz de Fora traz novidades este ano**. Disponível em: <<http://www.radioalofm.com/alo-news/geral/carnaval-de-juiz-de-fora-traz-novidades-este-ano>>. Acesso em 14 de jun. 2015.

SIMÕES. Roberto Porto, **Relações públicas: Função política**. 6ª ed. São Paulo, Summus, 1995.

REBEIL CORELLA, M. Antonieta; RUIZ SANDOVAL, Celia (Coord.). **El poder de la comunicación em las organizaciones**. 2. Reimpr. México: plaza y Valés Editores/Universidad Iberoamericana, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12ª ed. São Paulo: Pearson. 2014.

ROSA, Maria V.; ARNOLDI, Marlene A. **A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

TERCIOTTI, Sandra H.; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial: na prática**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração de Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2005.

VARGAS. R. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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