

# SEGURANÇA PESSOAL E EXECUTIVA

Prof.<sup>a</sup>. Bruna Soares

Prof.<sup>a</sup> Fabiana Roeder

Prof.<sup>a</sup> Luciana Ronchi



Indaiatã – 2021

1ª Edição



Copyright © UNIASSELVI 2021

*Elaboração:*

*Prof.<sup>a</sup>. Bruna Soares*

*Prof.<sup>a</sup> Fabiana Roeder*

*Prof.<sup>a</sup> Luciana Ronchi*

*Organização:*

*Prof. Léo Roberto Seidel*

*Revisão, Diagramação e Produção:*

*Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI*

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

S676s

Soares, Bruna

Segurança pessoal e executiva. / Bruna Soares; Fabiana Roeder;  
Luciana Ronchi. – Indaial: UNIASSELVI, 2021.

186 p.; il.

ISBN 978-65-5663-584-2

ISBN Digital 978-65-5663-583-5

1. Gestão de eventos. - Brasil. I. Soares, Bruna. II. Roeder, Fabiana. III.  
Ronchi, Luciana. IV. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 060

# APRESENTAÇÃO

Prezado acadêmico! Seja bem-vindo ao Livro Didático da disciplina de Segurança Pessoal e Executiva. Este livro abarca os conceitos necessários para o entendimento dos aspectos das necessidades especiais e acessibilidade em eventos. Além dos estudos relacionados aos procedimentos técnicos; as responsabilidades dos promotores em eventos e a saúde e segurança no trabalho para a organização e realização de eventos.

A Unidade 1 foi estruturada em torno de definições relevantes para encorajar você, acadêmico, a construir interpretações críticas e necessárias para cumprir o papel de facilitador rumo a uma nova visão estratégica. Esta visão reconhece que as falhas nos serviços muitas vezes são inevitáveis, mas podem proporcionar a oportunidade de aprender mais sobre a origem dos problemas.

Na Unidade 2, você encontrará temas que abordam e apresentam as normas técnicas da Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos, além de estudar os tramites burocráticos obrigatórios por lei que garantem a segurança das pessoas presentes nos eventos. A Unidade também aborda os projetos, autorizações e as licenças necessárias para a produção de um evento.

Na Unidade 3, você encontrará temas relacionados aos sistemas de segurança necessários para avaliar e minimizar possíveis vulnerabilidades em eventos, além de estudar as metodologias e estratégias de segurança e saúde do trabalho em eventos. A Unidade também aborda as responsabilidades do poder público, dos organizadores, terceirizados e dos consumidores quanto a organização de eventos.

Espera-se que esses estudos contribuam para a sua formação profissional, e que os conteúdos apresentados neste livro didático possibilitem a aprendizagem e o desenvolvimento dos eventos.

Bons estudos!

Prof<sup>a</sup>. Bruna Soares  
Prof.<sup>a</sup> Fabiana Roeder  
Prof.<sup>a</sup> Luciana Ronchi



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo layout, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



# BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

**EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES**

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓



**Fique atento!** Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓





Olá, acadêmico! Iniciamos agora mais uma disciplina e com ela um novo conhecimento.



Com o objetivo de enriquecer seu conhecimento, construímos, além do livro que está em suas mãos, uma rica trilha de aprendizagem, por meio dela você terá contato com o vídeo da disciplina, o objeto de aprendizagem, materiais complementares, entre outros, todos pensados e construídos na intenção de auxiliar seu crescimento.

Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.

Conte conosco, estaremos juntos nesta caminhada!

# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EVENTOS</b> .....	<b>1</b>
<b>TÓPICO 1 – DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>2 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>4</b>
2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO .....	7
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	8
2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO.....	10
2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	13
2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	15
<b>3 MODELO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>19</b>
3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	19
3.2 VISÃO, MISSÃO E PROPÓSITOS.....	24
3.2.1 Visão .....	24
3.2.2 Missão.....	25
3.2.3 Propósitos .....	26
3.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS E POSTURA ESTRATÉGICA .....	26
3.4 OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS .....	30
3.5 CONTROLE, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO CENÁRIO .....	30
<b>RESUMO DO TÓPICO 1</b> .....	<b>33</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>34</b>
<b>TÓPICO 2 – ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E CONDIÇÕES DE MERCADO</b> .....	<b>37</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>2 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EVENTOS</b> .....	<b>38</b>
<b>3 FORMULAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS EM EVENTOS</b> .....	<b>41</b>
<b>4 ARGUMENTAÇÃO DE VENDAS EM EVENTOS</b> .....	<b>45</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 2</b> .....	<b>49</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>50</b>
<b>TÓPICO 3 – VANTAGEM COMPETITIVA</b> .....	<b>53</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>53</b>
<b>2 MODELOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	<b>53</b>
2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER .....	54
2.2 A MATRIZ ANSOFF.....	56
<b>3 COMPETITIVIDADE: INSIGHTS NA GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>58</b>
<b>4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COOPERATIVAS EM EVENTOS</b> .....	<b>61</b>
<b>LEITURA COMPLEMENTAR</b> .....	<b>64</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3</b> .....	<b>71</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>72</b>

<b>UNIDADE 2 – PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E RESPONSABILIDADES DE PROMOTORES EM EVENTOS.....</b>	<b>75</b>
<b>TÓPICO 1 – NORMATIZAÇÃO E RESPONSABILIDADES DE PROMOTORES NA GESTÃO DE EVENTOS.....</b>	<b>77</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>2 NORMAS DA ABNT/CEE-142.....</b>	<b>77</b>
2.1 ABNT NBR 16004:2016 – EVENTOS – CLASSIFICAÇÃO E TERMINOLOGIA .....	79
2.2 ABNT NBR 16513:2016 – ORGANIZADOR DE EVENTOS – COMPETÊNCIAS PESSOAIS.....	81
2.3 ABNT NBR 16566:2016 – SISTEMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA – REQUISITOS .....	82
2.4 ABNT NBR 16571:2016 – EVENTOS – QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO – REQUISITOS.....	83
<b>3 RESPONSABILIDADE DE PROMOTORES EM EVENTOS .....</b>	<b>84</b>
<b>4 PLANEJAMENTO DE MATERIAL, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS.....</b>	<b>86</b>
4.1 MATERIAL DE APOIO AOS PARTICIPANTES .....	87
<b>RESUMO DO TÓPICO 1.....</b>	<b>88</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>89</b>
<b>TÓPICO 2 – PROJETOS E LICENÇAS PARA EVENTOS</b>	
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>2 GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>92</b>
<b>3 GESTÃO DE PROJETOS EM EVENTOS .....</b>	<b>92</b>
<b>4 ALVARÁ EM PROJETOS .....</b>	<b>97</b>
4.1 DOCUMENTO OBRIGATÓRIO POR LEI – ALVARÁ .....	97
<b>RESUMO DO TÓPICO 2.....</b>	<b>99</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>100</b>
<b>TÓPICO 3 – OPERACIONALIDADE: GERENCIAMENTO DE RISCOS E SISTEMA DE SEGURANÇA PARA EVENTOS .....</b>	<b>101</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>2 GERENCIAMENTO DE RISCOS.....</b>	<b>102</b>
2.1 DEFINIÇÕES DE RISCOS EM EVENTOS .....	102
<b>3 ASPECTOS DE SEGURANÇA EM EVENTOS .....</b>	<b>104</b>
3.1 SEGURANÇA – ATIVIDADE ESPECIALIZADA.....	106
<b>RESUMO DO TÓPICO 3.....</b>	<b>113</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>114</b>
<b>UNIDADE 3 – SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS: RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO E ESTRUTURAS DE EMPRESAS DE SEGURANÇA.....</b>	<b>115</b>
<b>TÓPICO 1 – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS .....</b>	<b>117</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>117</b>
<b>2 CONCEITOS DE SEGURANÇA, SAÚDE E HIGIENE NO TRABALHO .....</b>	<b>118</b>
<b>3 GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO EM EVENTOS.....</b>	<b>124</b>
3.1. SEGURANÇA NO PRÉ-EVENTO.....	124
3.2. SEGURANÇA DURANTE O EVENTO .....	127
3.3 SEGURANÇA NO PÓS-EVENTO.....	129
<b>RESUMO DO TÓPICO 1.....</b>	<b>131</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>132</b>

<b>TÓPICO 2 – NORMAS, RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO, PATRIMONIAL E DOS CONSUMIDORES .....</b>	<b>135</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>135</b>
<b>2 NORMAS E LEGISLAÇÕES SOBRE A SEGURANÇA DO TRABALHO.....</b>	<b>136</b>
<b>3 RESPONSABILIDADES SOBRE A GESTÃO DA SEGURANÇA DE UM EVENTO .....</b>	<b>140</b>
3.1 RESPONSABILIDADE DO PODER PÚBLICO .....	141
3.2 RESPONSABILIDADE DO ORGANIZADOR/EMPREGADOR .....	142
3.3 RESPONSABILIDADES DO COLABORADOR.....	144
3.4 RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS E TRABALHADORES TERCEIRIZADOS.....	146
3.5 RESPONSABILIDADE DOS CONSUMIDORES .....	147
<b>RESUMO DO TÓPICO 2.....</b>	<b>148</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>149</b>
<b>TÓPICO 3 – ESTRUTURA DE EMPRESAS DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, VIGILÂNCIA PATRIMONIAL E BRIGADA DE INCÊNDIO EM EVENTOS.....</b>	<b>151</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>151</b>
<b>2 ESTRUTURAS DE EMPRESA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO .....</b>	<b>152</b>
2.1 TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO .....	155
2.2 ENGENHEIRO DE SEGURANÇA NO TRABALHO .....	157
2.3 MÉDICO DO TRABALHO.....	158
2.4 ENFERMEIRO DO TRABALHO .....	159
<b>3 VIGILÂNCIA PATRIMONIAL.....</b>	<b>161</b>
<b>4 BRIGADA DE INCÊNDIO .....</b>	<b>162</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3.....</b>	<b>169</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>171</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>



## GESTÃO ESTRATÉGICA EM EVENTOS

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:**

- compreender os conceitos básicos de gestão estratégica;
- utilizar técnicas e conceitos na formulação de planos estratégicos em eventos;
- apresentar um quadro com processos necessários para que o sucesso do evento seja alcançado com o mínimo de esforço e conflito;
- discutir como trabalhar com os fatores que geram competitividade;
- definir estratégias competitivas e cooperativas para lidar com estes fatores.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

TÓPICO 2 – ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E CONDIÇÕES DE MERCADO

TÓPICO 3 – VANTAGEM COMPETITIVA



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



## DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

## 1 INTRODUÇÃO

Estratégias são extremamente importantes para uma empresa, e você sabe por qual motivo? Uma empresa é formada por vários setores, os quais trabalham juntos para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Vamos a um exemplo prático: na empresa organizadora de eventos, o setor de recursos humanos contrata profissionais e gerencia a folha de pagamento; enquanto isso, no setor operacional, são conduzidas as atividades para execução dos eventos. Entretanto, no setor financeiro, está o orçamento de todos os departamentos, logo, todos os setores são essenciais quando pensamos em atingir os objetivos estratégicos, e isso nos leva à gestão estratégica.

Oliveira (2010, p. 182) afirma que “a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Afinal, para que serve a gestão estratégica? O termo está diretamente relacionado ao planejamento e à execução de estratégias. Se considerarmos o planejamento de uma empresa organizadora de eventos, a estratégia está correlacionada à escolha de um caminho de ação. Dessa escolha devem resultar os propósitos e a vantagem competitiva da organização. Esse conjunto representa o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 2010).

Gestão estratégica é uma terminologia muito utilizada no dia a dia do gestor de eventos. É importante apontar que o gestor tem um papel complexo na produção de um evento. Seja pequeno ou de grandes proporções, o ambiente pode sofrer mudanças, fato que requer o conhecimento de diversas atividades. Cabe ao gestor de eventos, no desempenho de seu papel, ser um facilitador na condução das atividades.

No processo de planejamento estratégico das empresas organizadoras de eventos, é importante que se considere a necessidade destas empresas de direcionarem-se para o seu negócio principal. Isto porque a organização de eventos pode ser uma atividade altamente complexa, considerando-se a diversidade de eventos passíveis de serem realizados por elas (PAIVA; NEVES, p. 14, 2008).

De acordo com os autores, a organização de eventos pode ser uma atividade complexa. O primeiro passo para uma gestão eficiente é um bom planejamento.

Para tanto, utilizamos um modelo organizacional em que estará reunido o conjunto de métodos que a empresa organizadora de eventos direcionará suas ações. Este modelo organizacional deverá ser seguido pelo conjunto da organização, já definidos seus objetivos e escolhas de estratégias.

Acadêmico, pensamos em facilitar a sua compreensão sobre a gestão estratégica de eventos. Para tanto, utilizaremos uma empresa organizadora de eventos fictícia cujo nome fantasia é UniEventos. Nas etapas que envolvem a construção de um modelo organizacional de gestão estratégica, a nossa empresa vai expor exemplos práticos. Portanto, a presença da empresa UniEventos neste livro didático será exemplificativa.

## 2 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Um evento deve ter objetivos, você concorda? Para alcançá-los, a sua missão será proporcionar o melhor entretenimento para seus convidados, sem deixar de lado a visibilidade de seu negócio. Podemos chamar estes objetivos de metas. A sua meta na produção de um evento pode ser melhorar o atendimento, melhorar o posicionamento da marca ou aumentar o lucro.

Na gestão estratégica, há a definição dos objetivos e uma análise de toda a organização para implantar e acompanhar as ações até que sejam alcançadas.



Estratégia significa a arte do general. É uma expressão grega, com referência aos cargos de general de um exército. Uma das obras mais expressivas acerca do tema é de Sun Tzu, o qual trata de estratégias de guerra, por volta de 2500 a.C. Sun Tzu foi um general estrategista de guerra. Ele percebeu que as batalhas eram importantes para o Estado e exigiam uma análise criteriosa. À época, foi capaz de formular uma base de pensamento racional de planejamento, reunindo estratégias e táticas militares para vencer o inimigo. Sua contribuição está sendo resgatada de forma recorrente em obras na área da administração estratégica (VIDIGAL, 2016).



FONTE: <<https://bit.ly/2YBTt2W>>. Acesso em: 16 maio 2020.

O conceito de gestão estratégica possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na empresa. Diz respeito ao dia a dia da organização, ao gerenciamento dos recursos e da própria equipe, para que a organização como um todo alcance os objetivos estabelecidos.

Neste contexto, a gestão estratégica entra como um dos pilares do planejamento, baseada no caminho de escolhas de ações para o futuro da organização. Das escolhas devem resultar a visão, a missão, os propósitos, os cenários, os objetivos, os desafios e as metas, sempre buscando oportunidades de mercado e o que a difere de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2010).

Há alguns jargões, a maioria de origem americana, frequentemente utilizados na comunicação de quem faz parte do mundo da gestão estratégica. Os termos enriquecem o nosso vocabulário quando nos comunicamos, pois abrangem conceitos e metodologias que facilitam a tomada de decisões. A seguir, apresentaremos o significado de alguns deles, de modo a facilitar a leitura deste livro didático.

QUADRO 1 – DICIONÁRIO CORPORATIVO

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
A – D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Approach</i>: abordagem.</li> <li>• <i>Assessment</i>: ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar o perfil e as características do profissional.</li> <li>• <i>Board</i>: conselho diretor.</li> <li>• <i>Brainstorm</i>: conversa para troca de ideias sobre determinado assunto. Uma das palavras mais procuradas no dicionário corporativo.</li> <li>• <i>Branding</i>: conjunto de ações ligadas à administração de uma marca.</li> <li>• <i>Briefing</i>: conjunto de informações para a realização de uma determinada ação, dossiê.</li> <li>• <i>Budget</i>: orçamento.</li> <li>• <i>Business Plan</i>: plano de negócios.</li> <li>• <i>Business Unit</i>: unidade de negócios.</li> <li>• <i>Case</i>: estudo de caso.</li> <li>• CEO (<i>Chief Executive Officer</i>): profissional que ocupa o cargo mais alto da empresa.</li> <li>• CIO (<i>Chief Information Officer</i>): profissional responsável pelo planejamento da área de tecnologia da informação, como um diretor de TI.</li> <li>• CFO (<i>Chief Financial Officer</i>): profissional responsável pela administração financeira da empresa.</li> <li>• <i>Chairman</i>: presidente do conselho que dirige a empresa.</li> <li>• <i>Commodity</i>: matéria-prima.</li> <li>• COO (<i>Chief Operations Officer</i>): profissional que cuida mais de perto da rotina do negócio.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach: profissional que orienta a vida profissional de outras pessoas, utilizando técnicas e treinamentos, por exemplo.</li> <li>• <i>Core business</i>: é o principal negócio da empresa.</li> <li>• CRM (<i>Consumer Relationship Management</i>): ferramenta para gestão do relacionamento com clientes.</li> <li>• Customizar: personalizar algo como um produto, processo, serviço ou uma apresentação.</li> <li>• Deadline: prazo final, data em que alguma tarefa precisa ser terminada.</li> </ul>
E – H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>E-learning</i>: ensino ou treinamento que acontece por meio da internet.</li> <li>• Expertise: habilidade ou conhecimento em determinada área.</li> <li>• Feedback: retorno sobre o resultado de um processo ou atividade.</li> <li>• <i>Follow-up</i>: entrar em contato.</li> <li>• <i>Forecast</i>: previsão.</li> <li>• <i>Hands-on</i>: participação ativa.</li> <li>• <i>Head</i>: é o profissional que lidera uma área, um departamento ou um projeto.</li> <li>• <i>Headcount</i>: número de pessoas que trabalha em determinada equipe.</li> <li>• <i>Headhunter</i>: caça-talentos, recrutador.</li> </ul>
I – O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Insight</i>: ideia súbita, percepção.</li> <li>• <i>Internship</i>: estágio.</li> <li>• <i>Job rotation</i>: rotação em diferentes áreas da empresa para adquirir novos aprendizados.</li> <li>• <i>Joint-venture</i>: associação de duas empresas ou mais para a produção, prestação de serviços, busca de novos mercados.</li> <li>• Know-how: conhecimento.</li> <li>• KPI (<i>Key Performance Indicator</i>): indicador de desempenho.</li> <li>• <i>Merchandising</i>: conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a promover marcas, produtos e serviços.</li> <li>• <i>Newsletter</i>: boletim de notícias.</li> <li>• <i>Networking</i>: rede de contatos profissionais.</li> <li>• OOO (<i>Out of Office</i>): “ou-ou-ou” quer dizer nada mais do que ausente do escritório.</li> <li>• <i>Outsourcing</i>: terceirização.</li> </ul>
P – T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEO (<i>Search Engine Optimization</i>): conjunto de técnicas que visam a otimizar o posicionamento de sites nos mecanismos de busca do Google.</li> <li>• <i>Skills</i>: habilidades ou competências.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sponsor</i>: é o profissional responsável pelo recurso financeiro de um projeto.</li> <li>• <i>Start-up</i>: dar início a uma operação ou atividade.</li> <li>• <i>Supply-chain</i>: cadeia de abastecimento.</li> <li>• <i>Target</i>: alvo, público-alvo.</li> <li>• <i>Trainee</i>: profissional em treinamento.</li> <li>• <i>Trend</i>: tendência.</li> </ul>
U – Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workaholic</i>: profissional viciado em trabalho.</li> <li>• <i>Workshop</i>: treinamento ou palestra.</li> </ul>

FONTE: <<https://bit.ly/2UKaXJ6>>. Acesso em: 16 maio 2020.

## 2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo contínuo e envolve um conjunto complexo de decisões. Muitas vezes, ficamos preocupados com apenas uma etapa de todo o processo, esquecendo que outros aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Veja a figura a seguir. Temos a pirâmide organizacional, a qual distingue o planejamento em três níveis.

FIGURA 1 – TIPOS DE PLANEJAMENTO E NÍVEIS DE DECISÃO



FONTE: Adaptado de Oliveira (2010)

Um dos grandes erros frequentemente cometidos pelo gestor de eventos é pensar nas estratégias de forma pontual. Saber no que se quer chegar e descobrir maneiras criativas para atingir um objetivo são marcas inconfundíveis de uma gestão estratégica bem-sucedida. Vamos entender melhor na sequência.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando falamos sobre planejamento estratégico, devemos ter em mente os objetivos de longo prazo que norteiam todas as ações que podem envolver riscos. Esse tipo de planejamento é de responsabilidade dos níveis de gestão mais altos da organização, e busca organizar, de forma sistêmica, todas as ações necessárias para uma boa execução das decisões, as quais podem afetar diretamente a empresa organizadora de eventos.

Oliveira (2010, p. 17) define o planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida [...]”. Uma gestão estratégica eficiente analisa a empresa organizadora de eventos sob diversos ângulos. Isso determinará a escolha consciente de caminhos de ação, monitorando as escolhas necessárias para uma boa execução das decisões.

No planejamento estratégico, a alta gestão da organização participa de um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Oliveira (2010) acrescenta que os gestores devem ser capazes de atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva. Para a correta integração desses termos dentro dos conceitos da gestão estratégica, devemos compreender seus significados.



Atuar de forma eficiente engloba fazer o que deve ser feito e da maneira correta. Segundo Lacombe e Heilborn (2015, p. 57), o termo eficiência faz referência ao “fazer bem feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa”. Já uma atuação eficaz se preocupa com o que deve ser feito. Os autores ainda complementam que “atuar com eficácia é fazer aquilo que efetivamente deve ser feito para atingir resultados válidos, ou seja, fazer a coisa certa”. E como atuar de forma efetiva? Isso significa fazer as coisas certas, de forma otimizada e com qualidade. “Na prática, considera-se que o executivo com forte atuação estratégica procura, basicamente, efetividade. Isto porque a eficiência é considerada obrigação e a eficácia é bom senso administrativo” (OLIVEIRA, 2010, p. 8).

Vamos analisar os motivos no quadro a seguir:

QUADRO 2 – TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

CLASSIFICAÇÃO	DECISÃO
Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar-se no mercado.</li> <li>• Coordenar, permanentemente, esforços e energias, para apresentar resultados globais positivos.</li> </ul>

Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o que precisa ser feito, de maneira correta.</li> <li>• Gerar alternativas criativas para as várias demandas que surgirem na organização.</li> <li>• Maximizar o uso correto dos recursos disponíveis.</li> <li>• Obter resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento da organização.</li> <li>• Aumentar a lucratividade e a participação no mercado da organização.</li> </ul>
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o correto, de maneira adequada.</li> <li>• Resolver os problemas que surgirem imediatamente.</li> <li>• Adotar medidas de proteção aos recursos aplicados pela organização.</li> <li>• Exercer as responsabilidades e cumprir os deveres estabelecidos.</li> <li>• Reduzir custos.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Oliveira (2010)

A gestão de uma empresa organizadora de eventos pode ser eficiente e eficaz, mas não ter efetividade. Uma atuação estratégica procura pela efetividade. Para Lacombe e Heilborn (2015, p. 162), efetividade significa “a satisfação das necessidades dos clientes pelos produtos ou serviços da organização, ou melhor, o valor social que deve ser atribuído ao produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo, e não apenas o consumidor ou a organização”.

Um sistema de planejamento estratégico formal, ou ciclo de planejamento, por definição, tenta estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia como um processo primariamente linear e sequencial. Mudanças ambientais e competitivas não respeitam, no entanto, um processo ditado pelo calendário. Quando surge um novo desafio ou oportunidade competitiva, a empresa não pode se dar ao luxo de esperar para reagir (KLUYVER; PEARCE, 2010, p. 18).

Portanto, o planejamento estratégico exige uma visão mais abrangente e precisa ser feito com antecedência e reavaliado quando surgir um novo desafio ou oportunidade competitiva. Agora que você já compreendeu a importância de delinear as ações que devem ser tomadas, vamos exemplificar, com pontos essenciais, o que o planejamento estratégico para um evento precisa conter.

QUADRO 3 – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM EVENTO

CRITÉRIO	DEFINIÇÃO
Qual é o nome do evento?	O nome é a identidade do evento. Não se esqueça de relacionar o nome a escolha do seu público-alvo.

Em que data?	A definição da data diz muito a respeito do sucesso do evento. Procure pesquisar outros eventos com atrações similares ao seu, para que o seu público-alvo não fique com dúvidas na hora de fazer escolhas. Quando as datas coincidirem, o seu evento deverá oferecer algum diferencial para atrair o maior número de participantes.
Em que local?	A localização do evento precisa ser de fácil acesso ou que pelo menos ofereça meios que o facilitem, como a oferta de linhas de transporte público. Outra preocupação é que o local comporte toda estrutura que você planejou.
Qual a motivação do meu público-alvo?	Nesta etapa, é fundamental saber quem é o público-alvo. Para tanto, saber sobre a faixa etária e o que você pode agregar ao seu evento tornará a experiência encantadora ao público e fará com que as pessoas procurem pelo seu evento.
Qual o custo envolvido?	Planeje o orçamento detalhadamente colocando todos os custos na “ponta do lápis”.
Qual a forma de divulgação?	O sucesso do seu evento depende da forma que você irá divulgá-lo.
E o pós-evento?	Toda a informação a respeito do evento você conseguirá com o feedback dos participantes. Assim, ficará mais fácil compreender o que precisa ser melhorado na realização do próximo evento.

FONTE: As autoras

Dessa forma, ficou mais fácil entender como organizar o planejamento estratégico para um evento. Agora, que tal colocá-lo em prática? Vamos ao planejamento tático!

## 2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

Após definir de maneira eficiente o planejamento estratégico, devemos compreender como colocá-lo em prática. Para tanto, a empresa organizadora de eventos precisa fazer o planejamento tático.

Este planejamento trabalha com decomposições dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Os responsáveis pelo seu desenvolvimento pertencem a níveis intermediários da organização, e a finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos. Assim, as ações e estratégias afetam somente parte da organização, podendo ser otimizadas em determinadas áreas para um resultado mais eficaz (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010, p. 19) indica que o planejamento tático possui “como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

Nesta etapa ainda podemos utilizar a metodologia de Lacombe e Heilborn (2015). Ela é baseada em questões para o controle e mensuração das ações ligadas ao planejamento tático.

FIGURA 2 – PLANEJAMENTO TÁTICO



FONTE: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2015)

O processo de planejamento tático de uma empresa organizadora de eventos envolve, portanto, questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por qual motivo, por quem e onde. Essas perguntas deixam claras as responsabilidades individuais e como cada ação deve ser executada por todos. Na prática, um bom planejamento garante uma boa gestão de eventos.

Um dos aspectos mais interessantes da gestão de eventos é a necessidade de formar uma equipe comprometida. O evento precisa de um facilitador que oriente o processo de compartilhamento entre os membros e, além disso, seja responsável por amparar os processos do evento. Essas são as operações compreendidas pelo esforço colaborativo de planejamento e execução de um evento, no qual todos os membros do grupo precisam se sentir como parte igualmente importante do esforço coletivo (MALLEEN; ADAMS, 2013, p. 31).

Para aplicar a metodologia desenvolvida no planejamento tático, você poderá criar uma planilha simples, com perguntas, e inserir as respostas de cada item. A compilação das informações para a tomada de decisões servirá para ter uma visão geral da empresa organizadora de eventos, da forma mais detalhada possível com seus respectivos responsáveis, atuando com prazos definidos. Vamos recorrer a um exemplo, a fim de ilustrar o planejamento tático para um evento.

QUADRO 4 – MODELO DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA UM EVENTO

<b>PRAZO</b>	<b>TAREFA</b>	<b>QUEM É O RESPONSÁVEL?</b>
Quatro meses antes	Checklist geral: criar uma lista de tarefas com a distribuição das funções de cada integrante da equipe.	Organizador do evento
Quatro meses antes	Orçamento: desenvolver um quadro orçamentário geral para acompanhar os gastos em todos os momentos.	Coordenador financeiro
Três meses antes	Pré-evento (logística): criar um checklist para a logística. Aqui são necessários todos os elementos que irão compor o ambiente do evento. Trata-se da contratação de equipamentos, local, inspeções, tudo o que compõe a estrutura.	Gerente dos serviços de logística
Três meses antes	Marketing: estruturar a comunicação e as estratégias de divulgação. Aqui entra a sua estratégia de comunicação nos canais virtuais como Facebook, Instagram, e-mail, entre outros.	Equipe de marketing
Dois meses antes	Parcerias: criar uma lista de prospecção de parcerias. A ideia é montar um roteiro de abordagem para que a equipe esteja bem preparada e com todas as informações a respeito do evento.	Equipe de vendas
Dia do evento	Checklists do evento: criar os checklists do dia do evento para conferir se está tudo funcionando e não falta nada. Se for um evento que dure mais de um dia, separe os checklists por dia, assim será mais fácil se organizar antes do evento começar.	Responsáveis de cada equipe

Dia do evento	Pós-evento: criar o checklist do pós-evento em que serão enumeradas todas as atividades que precisam ser realizadas quando o evento acabar, desde a pesquisa de satisfação até a reunião de feedback com a equipe, e a data que será criado o relatório do evento.	Responsáveis de cada equipe
---------------	--	-----------------------------

FONTE: As autoras

Acadêmico, repare em um detalhe: as responsabilidades são específicas para cada setor. Em suma, o planejamento tático se limita a uma área ou setor específico para o seu desenvolvimento. Agora, pense em como você adaptaria este planejamento sendo o responsável por um dos setores.

## 2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Nesta etapa, basicamente são elaborados os planos de ação ou planos operacionais. Oliveira (2010, p. 20) define o planejamento operacional como “um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”, devendo conter detalhadamente os recursos necessários para o seu desenvolvimento, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional esclarece o que cada um deve fazer, como deve ser feito e em qual sequência. Essas ações estão ligadas às tarefas rotineiras realizadas pelos colaboradores envolvidos com a área operacional da organização, e visam à busca por resultados a curto prazo. É a formalização de objetivos e procedimentos a serem seguidos, mostrando as táticas e os resultados que serão obtidos com a sua utilização. Isso garante o comprometimento das equipes com a empresa organizadora de eventos.

Vamos ver o exemplo do evento **Café da Manhã do Empresário**, realizado no **Hotel Uni**. O café da manhã terá início às 8h, com duração de uma hora. Em seguida, os participantes serão convidados para o acompanhamento de uma palestra prevista para iniciar às 9h. O evento está previsto para encerrar por volta das 11h. O quadro a seguir apresenta detalhadamente as tarefas destinadas à equipe operacional. Dessa maneira, o plano servirá para assegurar a fluidez do planejamento operacional no dia do evento.

QUADRO 5 – MODELO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA UM EVENTO

NO DIA DO EVENTO	ATIVIDADES DO DIA	RESPONSABILIDADE
6h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chegar na recepção do hotel e verificar se a lista de convidados está pronta.</li> <li>• Checar se o café da manhã contratado está completo e se todos os alimentos do buffet estão devidamente sinalizados.</li> <li>• Conversar com a supervisora de eventos do hotel e anotar o ramal para avisar sobre a reposição dos alimentos e bebidas do buffet.</li> </ul>	Coordenador do evento e recepcionista
7h – 9h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar todos os convidados até a área do café da manhã.</li> <li>• Conferir a entrada de cada convidado por meio da lista de presença.</li> </ul>	Recepcionista
8h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar a área onde será proferida a palestra.</li> <li>• Recepcionar e acompanhar o palestrante até o seu local de trabalho checando se ele tem tudo o que precisa.</li> <li>• Conduzir uma breve reunião com a equipe de sonorização.</li> </ul>	Coordenador do evento
8h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checar os itens do café da manhã para garantir que os alimentos, bebidas e utensílios estão sendo repostos.</li> <li>• Certificar-se de que a área do café da manhã esteja limpa o tempo todo (guardanapos sujos, respingos de café ou suco, xícaras e copos usados etc.)</li> </ul>	Coordenador do evento e auxiliar
8h45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar como o palestrante e o técnico de som podem se comunicar caso ocorra algum imprevisto.</li> </ul>	Coordenador do evento e técnico de som

9h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir os convidados para a área onde será realizada a palestra.</li> <li>• A bebida destinada ao palestrante deve ser servida pelo auxiliar.</li> <li>• A equipe de limpeza do café da manhã deve executar seu trabalho no horário previsto, contudo, se for interferir no evento, o coordenador deve ser comunicado.</li> </ul>	Coordenador do evento e auxiliar
10h30 – 11h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar-se de que todos os convidados são acompanhados até a saída do hotel.</li> <li>• Acompanhar o palestrante até a sua saída.</li> </ul>	Coordenador do evento e recepcionista

FONTE: As autoras

## 2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Podemos imaginar que o planejamento organizacional faz a ligação do ponto em que estamos ao ponto em que queremos chegar. É importante que o gestor de eventos tenha visão estratégica, pensando nas três etapas de forma conjunta, pois uma depende da outra para a concretização.

Para facilitar nosso entendimento, Oliveira (2010) estabelece as diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional.

QUADRO 6 – DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

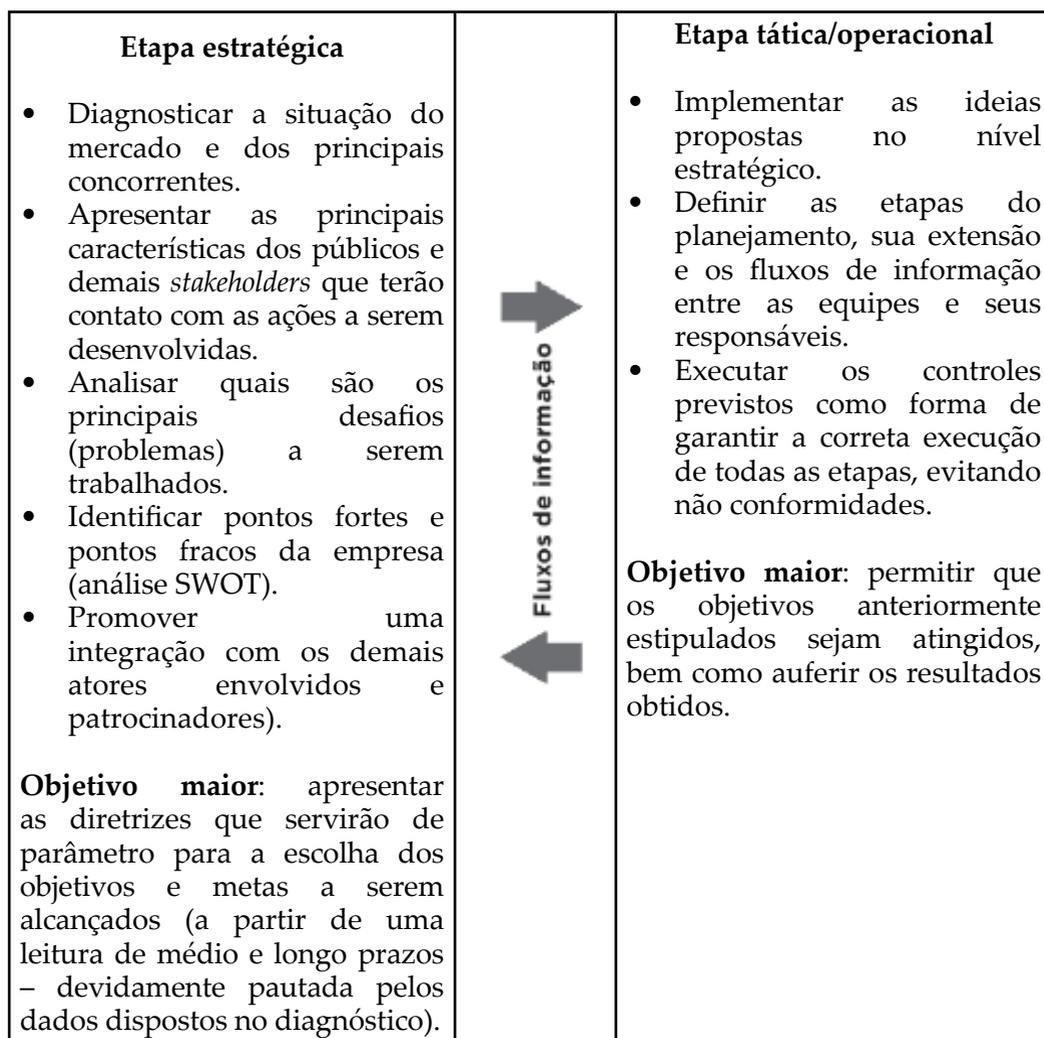
DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Longo	Médio	Mais curto
Amplitude	Amplo	Média	Mais restrito
Riscos	Maiores	Médio	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Menor	Menor
Responsabilidade	Níveis mais altos	Níveis intermediários	Níveis operacionais

FONTE: As autoras

No mundo dos eventos, as organizações que apenas utilizam o planejamento estratégico provavelmente terão menos liberdade na hora de planejar. Logo, de nada ainda ter planejamento estratégico bem elaborado, com todas as ações orientadas, se não há comprometimento da equipe envolvida. Somente com um alinhamento estratégico de todas as etapas será possível implementar o plano, reformulando e reajustando com frequência todo o planejamento estratégico, tendo em vista sua execução e o sucesso dos negócios.

Acompanhe o exemplo a seguir. Temos as informações que dizem respeito aos fluxos do processo de gestão integrada no planejamento estratégico. Vejamos:

FIGURA 3 – GESTÃO INTEGRADA



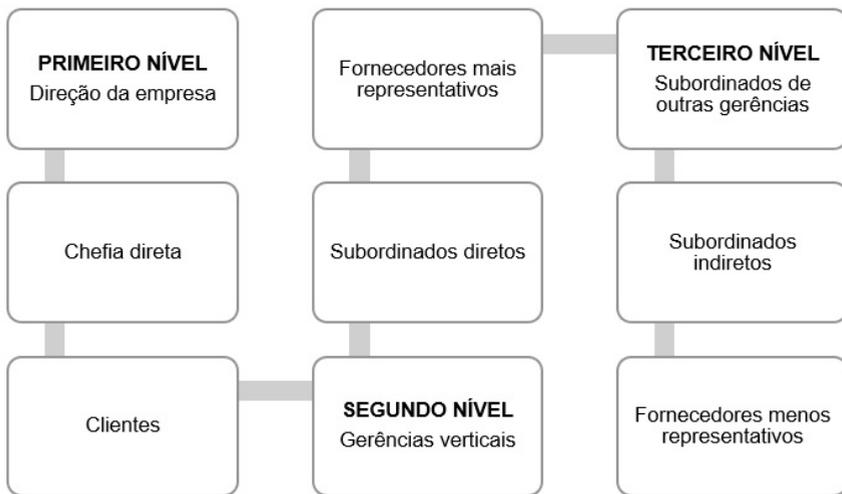
FONTE: Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 181)

O papel desempenhado pelo gestor de eventos tende a impactar na forma de se relacionar com pessoas de diferentes áreas. “É um erro o gestor de eventos acreditar que todos podem ser tratados da mesma maneira”, afirma Giacaglia (2010, p. 26). Em resumo, a postura não pode ser a mesma perante pessoas subordinadas e superiores, assim como não pode ser igual para fornecedores e clientes.

Conhecer e acompanhar o que mudou, o que está mudando e as novas tendências de consumo são essenciais para que o organizador de eventos possa se adequar às novas exigências do setor. Esse é um exercício que deve ser realizado continuamente, já que mudanças ocorrem com velocidade cada vez maior (GIACAGLIA, 2010, p. 6).

Na figura a seguir, estão listados os níveis hierárquicos das prioridades mais impactantes para área de eventos e sua estratégia.

FIGURA 4 – NÍVEL HIERÁRQUICO DAS PRIORIZAÇÕES PARA ÁREA DE EVENTOS E SUA ESTRATÉGIA



FONTE: Adaptado de Giacaglia (2010)

Agora, vamos conhecer os seis componentes estratégicos mais utilizados no contexto atual, os quais podem ser associados na formulação de planos estratégicos (RODRIGUES, 2014):

- *Empowerment*: a tradução da palavra *empowerment* diz muito sobre o seu significado: empoderamento. Nos planos estratégicos, empoderar consiste em adotar um modelo de gestão descentralizado, em que os colaboradores tenham autonomia na tomada de decisões e gerenciamento de suas próprias tarefas e responsabilidades. A essência desta estratégia está em empoderar a confiança na organização como base de seu modelo administrativo.
- *Empreendedorismo*: na estratégia do empreendedorismo há a busca incessante por inovações, com a intenção de minimizar custos e obter a criação de valor do negócio no mercado. No componente estratégico do empreendedorismo é que se busca preparar a organização para a liberdade de criar e a ousadia para inventar.

- *Downsizing*: a tradução para a palavra inglesa *downsizing* é achatamento. Este componente estratégico é conhecido por excluir processos desnecessários e que atrapalham a tomada de decisão. Seu objetivo é minimizar custos para criar uma organização mais eficiente e enxuta.
- Capital intelectual: o componente estratégico capital intelectual busca valorizar o profissional e o seu conhecimento, bem como a capacidade de aprender coisas novas. Compartilhar conhecimento aumenta o valor do capital intelectual da organização.
- Alianças estratégicas: as alianças estratégicas buscam melhorar o ambiente de negócios entre empresas, criando um clima favorável para futuras parcerias. O objetivo das alianças estratégicas é criar elementos de diferenciação no desenvolvimento de novos produtos e serviços para adentrar em novos mercados, almejando o aumento da competitividade.
- Globalização: neste componente estratégico, é fundamental ter uma visão global de mercado, porém, as ações devem ser executadas com foco regional. Para preparar a organização a pensar de forma global, devem ser respeitados os costumes e hábitos regionais em que se planeja atuar, e adequar a estratégia de penetração em novos mercados, especificamente para o lugar determinado para funcionar o negócio.

Logo, é preciso ter em mente que o planejamento estratégico é uma via em construção, com todas as ações levando para o mesmo caminho: o alcance dos objetivos propostos pela organização. O foco deve estar nos objetivos propostos de curto, médio e longo prazos, pois assim será possível traçar metas para impulsionar a empresa organizadora de eventos e trazer os desejados resultados (RODRIGUES, 2014).

Saiba que as mudanças afetam as estratégias. Uma estratégia que hoje é vencedora pode se tornar irrelevante amanhã. Sendo assim, temos uma pergunta: como desenvolver estratégias de sucesso em mercados tão dinâmicos?

O gestor de eventos enfrenta novos nichos de mercado, segmentos, mídias, tecnologias, entre outras exigências que tornaram necessárias muito mais do que habilidades técnicas. A realidade mostra que por si só o talento técnico não é mais suficiente. A organização de eventos para uma gestão estratégica trouxe uma nova complexidade ao setor (GIACAGLIA, 2010).

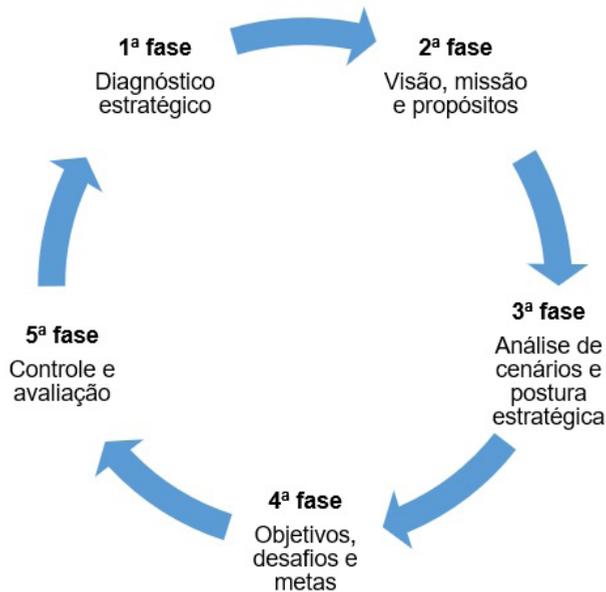
A produção de eventos envolve uma complexidade de fatores, de conhecimento comum para quem atua nesse meio. Ao produzir um evento, a intenção é que tudo ocorra conforme o planejado, mas é fato que há etapas que devem ser executadas para que transtornos sejam evitados. Para tanto, é necessário que o gestor de eventos saiba quais são as etapas a considerar. Neste tópico, acadêmico, também vamos apresentar as fases para a construção de um modelo organizacional de gestão estratégica.

### 3 MODELO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para fazer um bolo você precisará de ingredientes e seguir a receita. Ao final, alcançará seu objetivo, certo? Com uma empresa organizadora de eventos acontece da mesma maneira. É preciso definir o alvo a ser atingido, cumprir diversas tarefas, superar cada etapa. Quando os propósitos atingirem resultados mensuráveis, seu negócio será bem-sucedido.

Com o planejamento estratégico é possível apresentar, de maneira estruturada, as ações estratégicas para tomadas de decisões que neutralizem ameaças e beneficiem oportunidades, em busca de bons resultados. A metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada a requisitos específicos, ou seja, identificar como cada empresa organizadora de eventos “está para chegar na situação desejada” (OLIVEIRA, 2010, p. 40).

FIGURA 5 – MODELO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA



FONTE: Adaptado de Oliveira (2010)

Quanto ao processo de estruturação do nosso modelo de gestão, vamos, em seguida, entender cada uma de suas fases.

#### 3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O primeiro passo para iniciar a estruturação do nosso modelo de gestão é determinar as condições atuais da empresa organizadora de eventos. “Essa fase é realizada por meio de pessoas representativas de várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes às realidades externa e

interna da empresa” (OLIVEIRA, 2010, p. 43). Segundo o autor, é por meio do diagnóstico estratégico que a empresa organizadora de eventos é capaz de:

- Conhecer e melhor utilizar os pontos fortes internos. Portanto, ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa — variável controlável — que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (em que estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa — variável controlável — que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas. A oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, e pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.
- Conhecer e evitar ameaças externas. Já a ameaça é a força ambiental controlável pela empresa. Ela cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
  - As premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico.
  - As expectativas de situações almejadas pela empresa.
  - Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados.
  - Como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação, e como e onde alocar os recursos — atuais e futuros — da empresa.

Fazer um diagnóstico estratégico é reunir e avaliar a situação em que a organização da empresa está para determinar sugestões do que se deve fazer (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Você sabe como fazer um diagnóstico estratégico? Apresentaremos questões que podem facilitar o profissional a compreender o cenário em que a empresa organizadora de eventos está:

- A empresa atua de acordo com o seu planejamento estratégico?
- As diretrizes estratégicas são claras?
- A minha equipe está devidamente capacitada?
- Minha empresa oferece serviços de qualidade?
- Meus concorrentes estão mapeados?
- Meus concorrentes estão sendo analisados constantemente?
- A empresa conhece seus pontos fracos frente aos concorrentes?
- Algum grande concorrente está entrando no mercado?
- A empresa sabe distinguir quais são as oportunidades e ameaças do mercado que a empresa atua?
- A empresa possui capacidade para conseguir aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças?
- Há alguma oportunidade de expansão empresarial?

As respostas para essas questões buscam informações quanto aos ambientes internos e externos da empresa. O objetivo do diagnóstico estratégico é fazer a análise completa da organização e de todos os fatores que podem influenciá-la. Dessa forma, o gestor consegue compreender o cenário em que a empresa está situada e tomar decisões de maneira acertada.

Com a realização das etapas iniciais de análise dos ambientes interno e externo, a empresa organizadora de eventos passa a ter conhecimento sobre as suas forças e fraquezas e sobre as ameaças e oportunidades do seu ambiente. A partir deste conhecimento, a empresa organizadora de eventos pode iniciar o processo de definição de seus objetivos e metas. Este processo inicia-se com a definição ou revisão da missão e da visão da empresa e vai até a definição detalhada de atividades, metas e objetivos quantitativos ou qualitativos, individuais ou em rede (PAIVA; NEVES, 2008, p. 61).

Todos os dias surgem novos concorrentes no mercado, e isso pode ameaçar empresas consolidadas. O posicionamento de mercado pode definir a forma como a marca vem à cabeça do consumidor. O posicionamento pode influenciar um segmento de mercado, ou seja, um grupo de consumidores com interesses semelhantes. Na próxima figura temos representada uma análise externa da empresa fictícia **UniEventos**. A análise do ambiente externo é extremamente importante, sobretudo para o melhor delineamento da amplitude do negócio e a interligação com o planejamento estratégico.

FIGURA 6 – ANÁLISE EXTERNA DOS CENÁRIOS DA EMPRESA UNIEVENTOS



FONTE: Adaptado de Aaker (2012)

As análises dos fatores externos da organização são classificadas em termos de oportunidades e ameaças que ocorrem no ambiente do mercado. Esses fatores são caracterizados por ocorrências que independem das ações da

organização, mas provocam alterações substanciais no mercado. São exemplos de variações não controláveis pela organização fatores de caráter natural: o aquecimento global, catástrofes, pandemias — e até mesmo fatores do cenário de conjuntura atual do país: a variação cambial, decisões do governo, crises políticas, instabilidade institucional e legislações trabalhistas (OLIVEIRA, 2013).

Aaker (2012, p. 28) ainda apresenta a pessoa responsável pela análise externa como um estrategista no exercício de pensamento criativo:

Na verdade, sempre se dedica muito pouco esforço ao desenvolvimento de novas opções estratégicas e muito esforço à solução de problemas operacionais do dia. A essência do pensamento criativo é considerar diferentes perspectivas, e isso é exatamente o que uma análise externa faz. O estrategista é desafiado a olhar para a estratégia desde as perspectivas de cliente, concorrente, mercado e ambiente, além de uma perspectiva interna.

Para o desenvolvimento da análise no contexto interno da organização, Kotler (2000 *apud* PAIVA; NEVES, 2008, p. 58) sugere a utilização da ferramenta de verificação dos pontos fortes e fracos:

Esta análise deve ser comparativa, uma vez que possuir um ponto forte ou fraco depende do desempenho relativo dos concorrentes. A análise dos padrões de forças e fraquezas de um negócio, geralmente, permite que se constate que não é necessário corrigir todas as suas fraquezas, nem dar muita ênfase a todas as suas forças. As forças e fraquezas, por sua vez, podem ser verificadas com relação ao valor oferecido aos seus clientes pela empresa organizadora de eventos em comparação com seus concorrentes.

O ambiente interno é o que está dentro da organização. A análise interna possui por finalidade colocar em evidência os defeitos e as qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos que deverão determinar o seu posicionamento de mercado. Segundo Oliveira (2013), dentre os fatores internos e controláveis de uma organização, podemos encontrar os recursos humanos, os custos, os preços, a imagem, o processo produtivo e a qualidade total.

Todas as forças, externas ou internas, afetam o seu negócio. É tudo aquilo que influencia o marketing. Podemos considerar como influência a imagem da empresa e a maneira como ela está projetada junto aos consumidores. Isso requer a implementação de uma estratégia que faça com que os produtos e serviços da empresa sejam significativamente diferentes da concorrência, melhorando a competitividade e o valor para o consumidor.

Para concluir, sugerimos o uso de uma ferramenta de gestão muito útil no planejamento estratégico das organizações: a matriz de análise SWOT. A matriz SWOT é considerada um clássico da gestão, e serve para analisar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças de um negócio. A partir desta análise, o gestor poderá desenvolver seu plano de ação para reduzir os riscos e alavancar as chances de sucesso da organização (OLIVEIRA, 2013).

No que concerne ao seu significado, a sigla SWOT é de origem inglesa e suas iniciais correspondem às palavras:

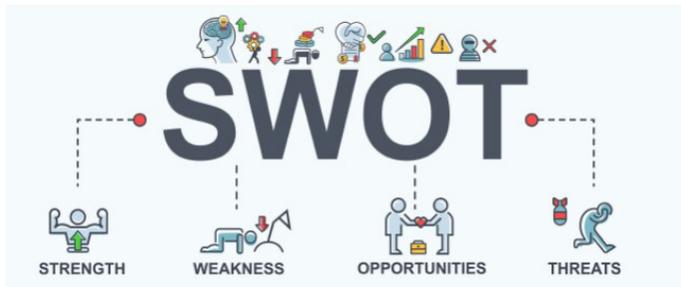
- *Strengths*: forças.
- *Weaknesses*: fraquezas.
- *Opportunities*: oportunidades.
- *Threats*: ameaças (ou dificuldades).



FONTE: Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 163)



Acadêmico, quer saber como determinar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de sua organização utilizando a matriz SWOT? Acesse: [lets.events/blog/analise-swot-para-eventos](https://lets.events/blog/analise-swot-para-eventos).



FONTE: <[encurtador.com.br/yBDKT](https://encurtador.com.br/yBDKT)>. Acesso em: 16 maio 2020.

## 3.2 VISÃO, MISSÃO E PROPÓSITOS

Nessa fase, identificamos quais as necessidades e expectativas da alta gestão da organização, tendo em vista o que se espera do planejamento estratégico a ser desenvolvido, pois somente assim será possível validar a metodologia que utilizaremos.

Em síntese, a visão, a missão e os propósitos são o conjunto de diretrizes fundamentais que regem a empresa. São estabelecidos durante o planejamento estratégico, documentados e revisados periodicamente.

### 3.2.1 Visão

Para Oliveira (2010, p. 43), a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Em outras palavras, a visão proporcionará o delineamento do planejamento estratégico e apresentará o que a empresa quer ser. A visão vai revelar um futuro! Lembre-se de que a visão de futuro não pode partir apenas da vontade de um gestor, deverá existir o consenso de toda a equipe de liderança da empresa.

Como a visão envolve questões racionais e emocionais, recorreremos a Oliveira (2010), o qual faz recomendações para se definir a visão respondendo às seguintes questões:

- O que queremos ser no futuro?
- Quais são nossos valores?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante a concorrência?
- Quais barreiras podem surgir no processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa no processo evolutivo?
- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Qual é a força que nos impulsiona para essa nova situação?

Não se esqueça: assim que determinar a visão, será necessário ter em mente como queremos que a empresa seja vista e reconhecida.



Vejam o exemplo de **visão** da empresa UniEventos: ser reconhecida como a melhor empresa do setor de eventos no Brasil, com serviço diferenciado, transmitindo segurança e eficiência, qualidade e inovação no planejamento e gestão de eventos.

### 3.2.2 Missão

A missão comunica a razão de existir da organização, o que ela visa oferecer para o mercado e como será reconhecida por cada parte interessada, isto é, clientes ou colaboradores. Oliveira (2010, p. 50) estabelece que a missão “corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”.

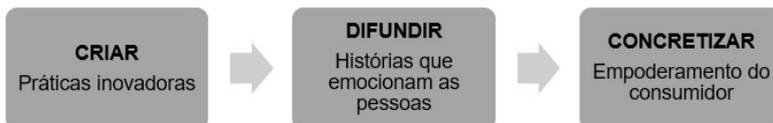
Além de ter a missão clara, é necessário que a empresa a utilize em seu dia a dia como base para os seus propósitos e estratégias. Todas as partes da organização devem estar envolvidas em concentrar os esforços para uma direção comum a todos.

Oliveira (2010) recomenda que, para definir uma missão, sejam analisadas as questões a seguir:

- Qual a razão da nossa existência?
- Qual o nosso propósito?
- Qual o nosso diferencial?
- Quais são os nossos segmentos de mercado?
- Quais são os nossos serviços?
- Quem são os nossos clientes?
- Qual a abrangência da atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si e quer ser reconhecida?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?

Tenha em mente que a missão é o que define o propósito da existência da organização, ou seja, é a identidade da empresa e como queremos que os nossos clientes nos vejam. Nesse sentido, podemos observar na figura a seguir como Kotler *et al.* (2010) apresentam sua teoria sobre a participação do cliente na construção de uma boa missão.

FIGURA 8 – CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA MISSÃO



FONTE: Kotler *et al.* (2010, p. 60)



Agora, vamos analisar a **missão** da UniEventos: planejar eventos e ações que promovam o intercâmbio diversificado de experiências, superando as expectativas dos clientes em todos os momentos, antecipando as suas necessidades para, assim, estabelecer a fidelização.

### 3.2.3 Propósitos

Para cumprir a sua missão, a empresa se compromete com os propósitos. Oliveira (2010, p. 112) relaciona os propósitos com “grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida”. O autor afirma que uma empresa bem-sucedida possui **visão** do que pretende ser. A visão trabalhada quanto aos seus **propósitos** e ao seu modelo de gestão constituirá a **missão**, a qual é responsável por fornecer impulso e direcionamento à empresa.



Para facilitar o entendimento sobre os propósitos de uma empresa organizadora de eventos, acompanhe a leitura do texto “Eventos com propósito versus propósitos com eventos”, da colunista Ana Souza Machado. O conteúdo está disponível em: [moblee.com.br/blog/eventos-com-propósito](http://moblee.com.br/blog/eventos-com-propósito).

Vender ou criar uma experiência com o cliente está ligado diretamente com o propósito da empresa UniEventos. Quando a empresa organizadora de eventos inspira seu consumidor, acaba por criar formas de engajamento, e isso eleva a marca da empresa. As pessoas, cada vez mais, querem sentir que fazem parte de uma comunidade e participar de ações coletivas que levem ao seu empoderamento.

Em síntese, o propósito é saber o ponto de chegada. Isso serve para dar direção prática com relação à área de atuação da missão em que a empresa atua ou pretende atuar (OLIVEIRA, 2010).

No caso dos eventos, os setores de atuação são referentes aos serviços e a segmentos de mercado. Quando o propósito é bem definido, fica mais fácil promover uma oferta de valor para o mercado, pois a organização transmitirá a confiança necessária para que isso aconteça.

## 3.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS E POSTURA ESTRATÉGICA

Antes de estudar sobre a tomada de decisão quanto à postura estratégica da empresa, vamos entender o que representa a análise dos cenários. Para Oliveira (2010, p. 51, grifo do autor), os “**cenários** representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”. Isso significa que as empresas organizadoras de eventos devem estar atentas às mudanças. Analisar detalhadamente o comportamento dos consumidores, e até mesmo de um concorrente, é imprescindível para que a empresa obtenha sucesso neste ambiente em constante mutação.

Para facilitar nosso entendimento a respeito do desenvolvimento dos cenários, apresentaremos o método de Oliveira (2010), o qual leva em consideração os seguintes módulos de ação.

QUADRO 7 – MÓDULOS DE AÇÃO

<b>MÓDULO</b>	<b>CONCEITO</b>
Tecnológico	Aborda as principais tendências tecnológicas, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as respectivas capacitações necessárias.
Político-econômico	Estuda as projeções dos objetivos e da realidade da macro e microeconomia, traduzidas nas pressões externas e internas, direta e/ou indiretamente agindo sobre o setor de atuação da empresa.
Produtos e serviços	Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
Propósitos atuais e potenciais	Estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua e/ou existe a possibilidade de algum dia vir a atuar.
Sociocultural	Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente, quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.

FONTE: Oliveira (2010, p. 120)

Estes cenários estratégicos estão inseridos no esquema dos cenários de valores e visam ser normativos. Ademais, apresentam alternativas desejáveis na tomada de decisão por parte do gestor. A principal função dessa análise de cenários é perceber o contexto interno e externo, e isso inclui a concorrência (OLIVEIRA, 2010).

Quando o foco da empresa é a criação de valor do produto ou serviço, a vantagem competitiva pode ser entendida como uma característica positiva e que a difere de seus concorrentes, sob o ponto de vista do consumidor. Vamos conhecer a proposta de Kotler (2000 *apud* PAIVA; NEVES, 2008) relacionada à criação de valor para o cliente.

QUADRO 8 – ETAPAS PARA ANÁLISE DE VALOR PARA O CLIENTE

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Identificar os principais atributos de valor para o cliente.	Pergunta-se aos clientes que atributos e níveis de desempenho procuram ao optar por um evento ou empresa organizadora de eventos.

Avaliar a importância qualitativa dos diferentes atributos.	Pede-se aos clientes que classifiquem a importância dos diferentes atributos. Se os clientes divergem muito em suas escalas de importância, devem ser agrupados em segmentos de diferentes clientes.
Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes quanto aos diferentes valores para os clientes em relação a sua escala de importância.	Os clientes classificam o desempenho da empresa e de seus concorrentes em cada atributo.
Examinar como os clientes de um segmento específico classificam o desempenho da empresa com relação a um importante concorrente, atributo por atributo.	Se o oferecido pela empresa exceder o oferecido pelo concorrente em todos os atributos importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado — e com isso obter lucros elevados — ou cobrar o mesmo preço e conquistar maior participação no mercado.
Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.	A empresa deve refazer periodicamente seus estudos relacionados ao valor para o cliente e às posições dos concorrentes quanto às mudanças econômicas, tecnológicas e de características.

FONTE: Kotler (2000 *apud* PAIVA; NEVES, 2008, p. 59)

Uma proposta de valor deve ser baseada no que a empresa organizadora de eventos faz, sem nenhum exagero ou tentativa de forçar algo que fuja da realidade. Outro aspecto fundamental é ter objetividade ao descrever como os serviços da organização podem ajudar o consumidor. A sinceridade e a transparência possuem grande valor na proposta.

Você pode transformar tudo de seu evento em uma história convincente. Assim que definir seu público-alvo, o próximo passo é descobrir a proposta de valor, considerando os interesses de seus participantes. Um evento com narrativa convincente tende a se destacar, pois as pessoas se sensibilizam com histórias e se conectam às empresas que as contam. A estrela da sua história deve ser o seu consumidor, e os principais elementos da narrativa são a sua necessidade, a solução que trará e o esperado final com o benefício obtido.

Outros aspectos a respeito dos cenários estratégicos devem ser analisados para fundamentar o posicionamento de novas estratégias ou planos de ação, visando minimizar os riscos e maximizar as oportunidades e as chances de a empresa ser bem-sucedida. De acordo com Kluyver e Pearce (2010), boas estratégias dependem de muitos fatores, incluindo a natureza do setor, a missão, as metas e os objetivos da empresa, além da posição atual da organização no mercado e as opções estratégicas dos seus principais concorrentes.

Verificamos que, para realizar a construção de cenários estratégicos, é preciso levar em conta diversos fatores, desde cenários socioculturais, passando pela análise do ambiente competitivo e o uso de ferramentas de análise de cenários internos e externos. A postura estratégica da empresa será baseada nessas análises, priorizando o objetivo principal: cumprir a missão.

Oliveira (2010) estabelece que na postura estratégica devem ser considerados três aspectos: a missão; a relação entre oportunidades e ameaças, positivas ou negativas, que a empresa enfrenta no momento específico da escolha da sua postura estratégica; e a relação entre pontos fortes e fracos para fazer frente às oportunidades e ameaças, negativas ou positivas.

Além disso, Oliveira (2010, p. 188) afirma que “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento ou ao desenvolvimento”. A partir da decisão do gestor de eventos, poderá ser determinado o tipo de estratégia mais adequado, tendo em vista o objetivo estabelecido. Vamos tratar, portanto, de conhecer as estratégias.

### **Estratégia de sobrevivência**

Adotada quando a organização não tem alternativa ou está sem perspectivas. Oliveira (2010, p. 189) afirma que, nesses casos, “a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir ao máximo possível, as despesas”. Na estratégia de sobrevivência, a organização deve investir seus esforços na reconstrução dos recursos que fazem parte da cadeia de valor.

### **Estratégia de crescimento**

Adotada para criar uma situação favorável da organização perante o mercado. Ações estratégicas de crescimento podem incluir inovação em produtos e serviços, aumento do volume de vendas, expansão empresarial, joint ventures, parcerias e a internacionalização da organização (OLIVEIRA, 2010).

### **Estratégia de manutenção**

Adotada quando a organização identifica ameaças oriundas do ambiente externo, mas possui uma série de pontos fortes com disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. acumulados ao longo do tempo, possibilitando manter sua posição. As ações estratégicas de manutenção podem se apresentar de três formas: manter a estabilidade do ambiente ameaçado, focar em determinado nicho de mercado ou procurar manter a liderança no mercado (OLIVEIRA, 2010).

### **Estratégia de desenvolvimento**

Adotada quando a predominância da organização são as forças internas e as oportunidades externas. As ações são focadas em capturar diversas oportunidades nos eixos mercadológicos e tecnológicos. De acordo com Oliveira (2010, p. 193), a combinação dos dois eixos permite ao executivo procurar “novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina”.

Vamos ao exemplo da nossa empresa UniEventos. Ela escolheu como postura estratégica não atender a eventos de cunho político. Na prática, isso significa um posicionamento de mercado dentro de um negócio. Foi um dos caminhos que a empresa organizadora de eventos escolheu, e que não a desvirtua da sua missão.

Acadêmico, é tempo de organizar e utilizar essas informações para mapear as ações e formular estratégias. Nessa fase, são introduzidas as questões: onde se quer chegar e como chegar na situação desejada. Para tanto, vamos entender o significado dos objetivos, desafios e metas.

### 3.4 OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS

Como vimos, o planejamento estratégico deve ser executado de forma que o alcance dos propósitos estabelecidos com a missão esteja de acordo com a sua postura estratégica. No estabelecimento de objetivos, desafios e metas, segundo Oliveira (2010), o gestor deve considerar os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para qual direção a empresa deve dirigir seus esforços.
- **Desafio:** é uma relação que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido. Exige esforço e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.
- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres e meses).

Os objetivos são as descrições concretas do **ponto que se quer chegar**, ou seja, os propósitos. Para o planejamento estratégico ser eficiente, eficaz e efetivo, é preciso tornar os objetivos adequados, conhecidos, aceitos e consistentes para a empresa alcançá-los (OLIVEIRA, 2010).

No que diz respeito à empresa organizadora de eventos, um objetivo pode significar fortalecer a marca, ou captar clientes que ainda não fazem parte do portfólio, por exemplo. Para que isso aconteça, o desafio será quantificar com prazos definidos os objetivos estabelecidos nas metas.

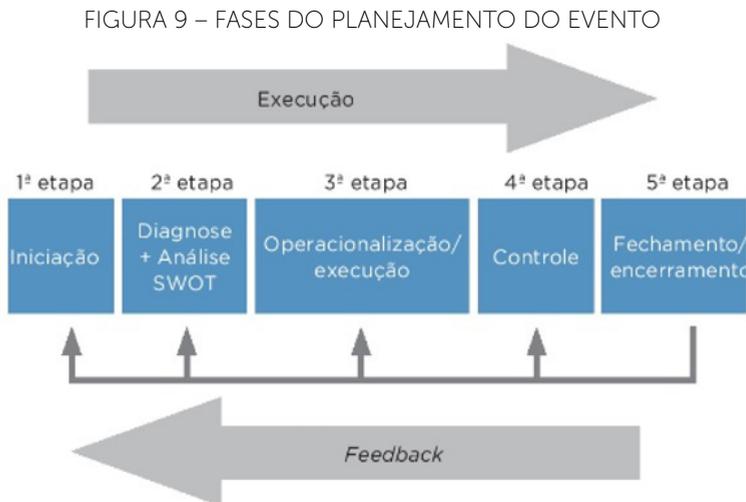
### 3.5 CONTROLE, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO CENÁRIO

Para finalizar as fases que compõem o nosso modelo organizacional, perguntamos: será que todo o esforço fez sentido? Se não conseguirmos mensurar os resultados, realmente não fará sentido.

Nesse último estágio, precisamos verificar como o modelo de gestão estratégica está funcionando para a organização. Portanto, o controle, a avaliação e o monitoramento do cenário são ações necessárias para assegurar que o diagnóstico estratégico, os propósitos, os objetivos, desafios e metas, bem como as estratégias estabelecidas sejam desenvolvidas e cumpridas. Para Oliveira (2010, p. 56), o controle e a avaliação devem ser “realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuados apenas no final do processo estratégico na empresa considerada”.

Para Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 158-159), a elaboração de controles “permite uma análise pormenorizada do desenrolar das atividades, bem como dos pontos de sincronização destinados a aprimorar a eficiência do trabalho colaborativo a ser desenvolvido pelos atores envolvidos”. Já na avaliação e no monitoramento do cenário, segundo os autores, pauta-se pelo desenvolvimento de um feedback sobre os resultados alcançados e das metas atingidas, devendo primar pela clareza e transparência.

Complementam Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 159) que as fases integrantes do modelo de gestão, quando aplicado em um evento, devem ser “vistas como um conjunto cujas partes se interligam o tempo todo”.



FONTE: Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 159)

É importante enfatizar que, na etapa de controle, é possível verificar se as metas estão ou não sendo cumpridas. Cabe ao superior responsável por cada setor a análise dessas métricas. “A formalização dessa atribuição é feita, em algumas empresas, por meio de um contrato de desempenho ou de resultados, que é um acordo entre o chefe e o subordinado sobre os resultados que este deve apresentar no prazo previsto”, acrescentam Lacombe e Heilborn (2015, p. 174).

O processo de avaliação e monitoramento do cenário deve englobar a elaboração de um relatório. Na opinião de Czajkowski e Czajkowski (2017,

p. 178), “por meio da avaliação, cria-se um perfil do evento, traçando as suas características e dados essenciais”, enquanto Allen *et al.* (2008 *apud* CZAJKOWSKI; CZAJKOWSKI 2017, p. 178) definem que o processo de avaliação deve ocorrer em três momentos:

Avaliação pré-evento — é realizada na fase de pesquisa e planejamento do evento, estudando a sua viabilidade, contempla uma pesquisa de mercado e a definição dos recursos que serão utilizados.

Monitoração do evento — baseia-se no acompanhamento do progresso do evento, permitindo eventuais ajustes necessários.

Avaliação pós-evento — forma mais comum de avaliação. Os dados e informações sobre o evento são compilados e analisados conforme missão e os objetivos traçados. Nessa fase, pode-se evidenciar a amplitude do evento.

Elaborar um relatório de eventos faz toda a diferença. Esse documento é essencial para monitorar o cenário, mensurar os resultados e o desempenho de todos os profissionais envolvidos. Além disso, funciona para fazer um balanço dos preparativos, monitorando os gastos e o relacionamento construído com os participantes do evento. Ainda para Czajkowski e Czajkowski (2017, p. 179), “as informações inseridas em um relatório final do evento podem colaborar para a formação de uma base para o planejamento de futuros eventos e negociação com possíveis patrocinadores”.

Podemos dizer que temos mais uma etapa pela frente — o processo de gestão estratégica. Para que toda empresa alcance os resultados desejados, deve-se respeitar determinadas normas e procedimentos até que os objetivos se transformem em ações e resultados.

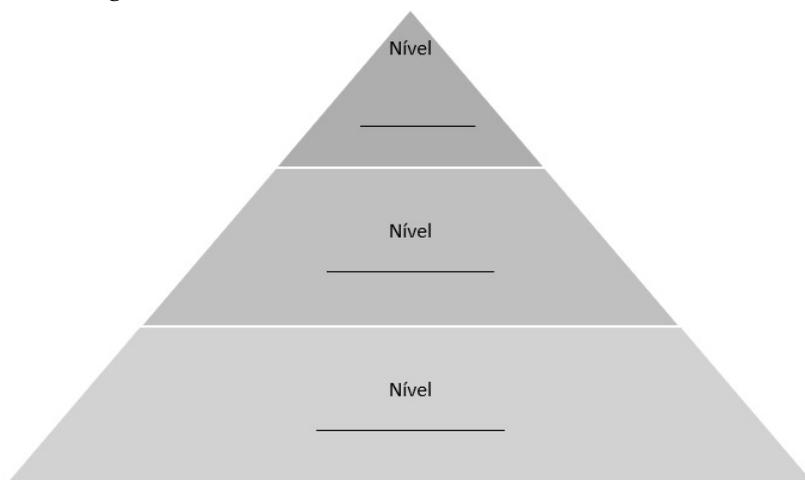
# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- A estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.
- O conceito de gestão estratégica possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na empresa, e diz respeito ao dia a dia da organização, ao gerenciamento dos recursos e da própria equipe, para que a organização como um todo alcance os objetivos estabelecidos.
- Planejamento é um processo contínuo, envolvendo um conjunto complexo de decisões.
- No planejamento estratégico, devemos ter em mente os objetivos a longo prazo, os quais norteiam todas as ações que envolvam riscos.
- Planejamento tático trabalha com decomposições dos objetivos definidos no planejamento estratégico, e os responsáveis por seu desenvolvimento pertencem a níveis intermediários da organização, cuja finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos.
- O planejamento operacional é um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, devendo conter detalhadamente os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.
- O planejamento organizacional faz a ligação do ponto em que estamos ao ponto em que queremos chegar.
- Com o planejamento estratégico, é possível apresentar de maneira estruturada as ações estratégicas para tomada de decisões que neutralizem ameaças e beneficiem oportunidades, em busca de bons resultados.



- 1 Descreva o que é gestão estratégica de eventos.
- 2 O planejamento é um processo contínuo, que envolve um conjunto complexo de decisões. Uma pirâmide organizacional representa o planejamento em três níveis. Para cada nível organizacional temos diferentes tipos de planejamento. Com relação aos diferentes níveis de planejamento, preencha corretamente os espaços com as opções “nível tático”, “nível operacional” e “nível estratégico”.



FONTE: As autoras

- 3 Vimos que no planejamento estratégico, devemos ter em mente os objetivos de longo prazo que norteiam todas as ações que envolvem riscos. Este tipo de planejamento é de responsabilidade da gestão da organização e busca organizar de forma sistêmica todas as ações necessárias para uma boa execução das decisões, que afetam diretamente a empresa organizadora de eventos como um todo. Com relação aos níveis de planejamento, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:
  - ( ) O planejamento tático trabalha com decomposições dos objetivos definidos no planejamento estratégico e os responsáveis pelo seu desenvolvido pertencem a níveis intermediários da organização, cuja finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos.
  - ( ) O planejamento operacional deixa claro o que cada um deve fazer, como deve ser feito e em qual sequência. Estas ações estão ligadas à atuação dos níveis mais altos da organização em conjunto com os responsáveis pelos processos internos (nível intermediário) e operacionais da empresa.

- ( ) No planejamento estratégico, a alta gestão da organização participa de um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas, em que o gestor de eventos deverá ser capaz de atuar forma efetiva, eficaz e eficiente.
- ( ) O processo de planejamento operacional de uma empresa organizadora de eventos envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) V – F – V – F.
- b) ( ) F – V – F – V.
- c) ( ) V – V – V – F.
- d) ( ) V – F – V – V.



## ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E CONDIÇÕES DE MERCADO

### 1 INTRODUÇÃO

Acadêmico, você provavelmente já esteve envolvido na organização de um evento. Os eventos presentes em nosso dia a dia podem muito bem ser o batizado de uma irmã ou o aniversário do melhor amigo. Será que podemos dizer que tais eventos foram planejados? A execução de um evento parte de minuciosa preparação de todas as ações que envolvem os acontecimentos. Será que você refletiu se o espaço em que a festa de aniversário do seu melhor amigo ocorreu era o mais adequado? Ou sobre o tipo de bebida que costuma ser servida em uma festa de batizado?

No tópico anterior, tomamos conhecimento de que o planejamento estratégico de eventos exige dos gestores uma série de estratégias de organização, estabelecendo o melhor caminho a ser percorrido, dos objetivos traçados inicialmente, na fase de planejamento.

A partir de agora, serão apresentadas e discutidas as bases teóricas para o entendimento do processo de gestão estratégica. Essas bases devem estar alinhadas às características dos produtos e serviços oferecidos pela empresa organizadora de eventos.

Para a correta gestão do evento, torna-se relevante a inserção de estratégias que contemplem o planejamento e envolvam de forma sinérgica empresas terceirizadas, autoridades públicas e privadas, voluntários, patrocinadores, entre outros atores envolvidos com o objetivo do evento.



Com o desenvolvimento das empresas nos mercados, surgem questões para o processo de planejamento e gestão estratégica. Em que negócio está a empresa? Em que negócios deveria estar? Em que negócios não deveria estar? Na empresa organizadora de eventos, em que o tipo geral de negócio está definido, a análise pode ser realizada em termos de segmentos de eventos (PAIVA; NEVES, 2008).

Saiba que a organização do nosso trabalho gira em torno de processos. Segundo Lacombe e Heilborn (2015), processo também pode ser definido como a ordenação específica das atividades de trabalho, as quais produzem um ou mais resultados, com a finalidade comum de propiciar vantagem competitiva à empresa. Na prática, a organização de planos estratégicos de eventos requer o desenvolvimento de processos singulares para a sua gestão.

## 2 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EVENTOS

Antes de tomar qualquer decisão, você analisa as suas alternativas, correto? Isto ocorre principalmente quando queremos que as nossas decisões sejam eficientes e eficazes. Assim também acontece no contexto do processo de gestão estratégica de um evento. Vamos à explicação. O processo de gestão estratégica de eventos define quais os mecanismos são necessários para implementação de estratégias para tornar o evento bem-sucedido.

Processo é um conjunto de atividade ou funções estruturadas em uma sequência lógico-temporal, com objetivo definido, realizadas por pessoas e/ou máquinas, que visam transformar recursos (entrada), agregando valores, através de recursos de transformação e de uma lógica preestabelecida (metodologia de processamento), resultando em bens e serviços (produtos) para a sociedade e/ou clientes (RODRIGUES, 2014, p. 64).

Em síntese, o evento passa pelo processo pelo qual é planejado, organizado e executado. Ainda, este processo engloba a análise de decisões antes de implementá-las. Logo, na gestão de um evento também é necessário desenvolver um processo de atividades, como avaliação, definição, aquisição, locação, direção, controle e análise de tempo, finanças, pessoas, produtos, serviços, e outros recursos para atingir seus objetivos (ZITTA, 2014).

FIGURA 10 – MODELO DE PLANEJAMENTO PARA EVENTOS



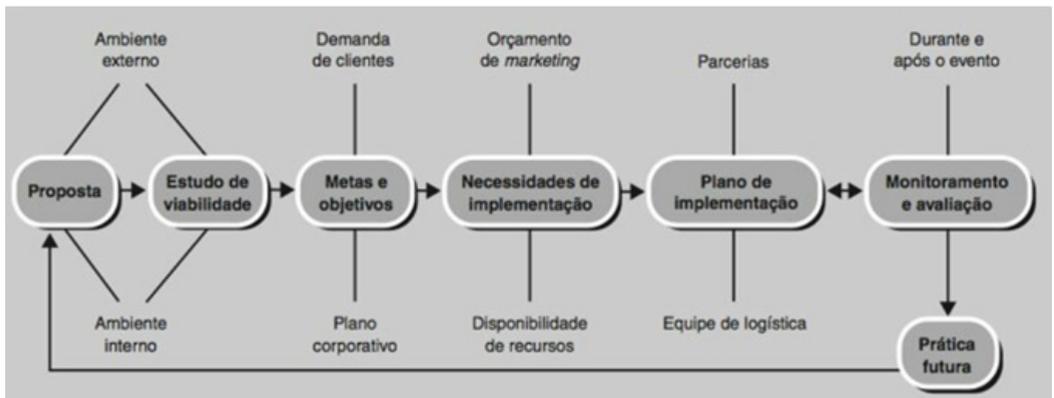
FONTE: Adaptado de Mallen e Cheryl (2013)

Para que o planejamento e a operacionalização do evento sejam feitos de maneira eficiente, é adequado que no processo de gestão estratégica sejam incorporados alguns aspectos básicos:

- definir de forma clara e precisa os objetivos, bem como a amplitude do evento. Isso significa ter o domínio absoluto e integral do ambiente, dos limites de atuação e de todas as etapas de sua execução;
- estruturar o roteiro de planejamento e o respectivo cronograma de execução com bastante antecedência da data prevista para seu início;
- prever recursos materiais, financeiros e de apoio para atender às exigências operacionais;
- dispor de pessoas, grupos ou comissões para assumir a responsabilidade pela coordenação e execução dos trabalhos;
- estabelecer sistema de integração e relacionamento permanente com patrocinadores, promotores, empresas vinculadas, autoridades, especialistas, imprensa, agentes de viagem, fornecedores, participantes e colaboradores, colhendo subsídios e sugestões;
- instituir canais de comunicação ágeis e eficientes entre todas as áreas de operação e serviços, a fim de prevenir e corrigir, prontamente, eventuais deficiências ou falhas no decorrer do evento;
- assegurar a quantidade e qualidade dos materiais, produtos e equipamentos necessários para a operacionalização dos eventos;
- estabelecer normas e procedimentos a serem observados pelos participantes dos eventos;
- implantar sistema de controle e acompanhamento das providências e decisões tomadas no curso do evento (ZANELLA, 2012, p. 29-30).

Então, como começar o processo de planejamento do evento? A figura a seguir apresenta procedimentos necessários.

FIGURA 11 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE EVENTOS



FONTE: Watt (2007, p. 21)

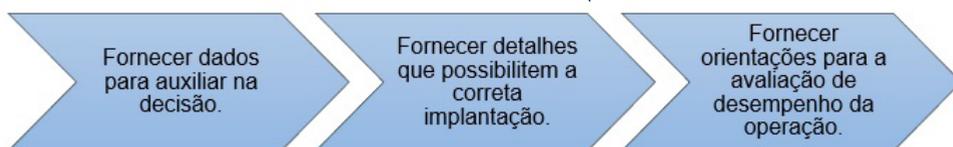
Watt (2007) propõe que sejam considerados o propósito do evento, o estabelecimento de metas e objetivos, a análise dos ambientes, a identificação, avaliação e seleção de estratégias, a elaboração de planos operacionais, assim como os sistemas de controle e avaliação do evento com feedback.

Para que uma estratégia funcione de maneira adequada, é necessário que exista uma dinâmica envolvendo o seu planejamento, a sua execução, o seu monitoramento, a sua avaliação e a sua readequação. As ações desenvolvidas nos

planos estratégicos, como veremos adiante, serão posteriormente avaliadas para verificar seus resultados. Assim, poderão ser feitas alterações de modo que as ações sejam cada vez mais eficazes. Após a etapa da readequação, o ciclo tornará a reiniciar.

Zitta (2014) faz referência à exigência de um detalhamento dessas etapas em planos ou projetos para o planejamento de eventos. Para a autora, um projeto é considerado um trabalho com datas de início e término estabelecidos, custo previsto para cada tarefa, um bom administrador para o projeto e resultado predeterminado, sendo alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento e realização. Segundo ela, as preocupações na elaboração de projetos se situam em três aspectos:

FIGURA 12 – ASPECTOS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS



FONTE: Adaptado de Zitta (2014)

Seguindo a estrutura apresentada, para administrar um projeto de eventos, os envolvidos devem realizar atividades em função de suas aplicações e ao cronograma de realização.

**Primeiro passo:** fornecer dados para auxiliar na decisão, ou seja, os dados devem ser inseridos de maneira detalhada e divididos em tópicos pela ordem de priorização. Exemplificando, no caso do evento Café da Manhã do Empresário, o qual envolvia uma palestra, é muito importante citar o nome do palestrante e a temática abordada. De maneira resumida, são abordados os custos da atividade, inserindo os dados junto ao orçamento. Inclua, ainda, os valores do café da manhã oferecido aos participantes como despesas com serviços de alimentação.

**Segundo passo:** fornecer detalhes que possibilitem a correta implantação, pois as informações do orçamento devem ser descritas detalhadamente. Nessa etapa, precisam entrar o valor investido e os gastos com a montagem da estrutura do evento. Por exemplo, é muito importante fazer as anotações durante os preparativos e a realização do evento para garantir o monitoramento eficiente com base no orçamento estimado. Lembre-se de registrar gastos inesperados para comparar com a programação inicial. Leve em conta gastos com a logística dos convidados, aluguel do espaço, alimentação, segurança, fornecedores, equipe, entre outros.

**Terceiro passo:** fornecer orientações para a avaliação de desempenho da operação. No último passo, considera-se a avaliação completa do evento. Os dados inseridos são baseados na quantidade de participantes que compareceram, se a palestra agradou ao público, se houve engajamento com o tema e as impressões

finais. Aqui entra a pesquisa de satisfação, com o feedback dos participantes. Lembre-se de que a opinião da equipe de trabalho também deve ser levada em conta. Ademais, considere comentários sobre estratégias que merecem ser repetidas e sugestões de melhorias para a realização de outras edições.



Gerenciar um evento não é uma tarefa fácil. Vamos conhecer um exemplo? É o Festival Lollapalooza, um evento que exige muito trabalho e esforço para garantir que tudo ocorra como o planejado. O material de leitura está disponível em: [bit.ly/2TrxHwP](https://bit.ly/2TrxHwP).

Os aspectos que apresentamos tratam dos processos de planejamento e operacionalização. O gestor de eventos possui papel fundamental nas questões operacionais que, muitas vezes, são reflexo de falhas no processo de planejamento, dificultando o alcance dos objetivos e conseqüentemente o sucesso do evento.

### 3 FORMULAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS EM EVENTOS

Saiba que a formulação de planos estratégicos relacionados ao planejamento de um evento envolve questionamentos. Você consegue preparar a estrutura necessária para receber, de forma confortável, os convidados do seu evento? Se for um evento de grande porte, como um show de música, você precisará de um gerador de energia; na realização de um workshop de pequeno porte, o gerador de energia não será um requisito. Outros questionamentos estratégicos também são pertinentes ao momento:

- Como gerar uma proposta de valor única?
- Quais processos a minha concorrência não conseguirá replicar?
- Quais as métricas que apoiarão o alcance do objetivo do meu evento?
- Como avaliar o sucesso das escolhas?

A importância destes questionamentos está justamente no fato de permitir a visualização de todos os aspectos que envolvam a organização, a execução e o pós-evento, de modo a facilitar o entendimento geral do que está sendo feito e ajudar na promoção de estratégias para sua execução. Tudo o que você decidir será a partir daí, e isso permite o controle sobre tudo o que acontece. É o momento em que você, futuro gestor de eventos, visualizará possíveis situações, para elaborar planos de ação de cada condição.



**Plano de ação** é o descritivo das ações a serem propostas, definindo o que deve ser feito, quem deve fazê-lo, seu início e seu fim, e quanto tempo será despendido em cada fase. No âmbito do marketing, o plano é base para as suas estratégias. É um processo de passos múltiplos, e considera os objetivos estratégicos, a análise dos ambientes nos quais o negócio está inserido, a segmentação de mercado e a avaliação dos resultados (ZAN, 2019).

Nesse sentido, vamos apresentar um modelo de roteiro a ser seguido, para elaboração de um plano para organização de um evento, de modo a facilitar o nosso entendimento, segundo Zitta (2014):

1. **Características do evento.**
2. **Objetivo.**
3. **Aspectos de mercado.**
4. **Aspectos técnicos e tecnológicos.**
5. **Aspectos de produção/realização física.**
6. **Aspectos jurídicos.**
7. **Aspectos de gerência e organização.**
8. **Aspectos financeiros:**
  - Quadro de usos e fontes.
  - Financiamentos.
  - Projeção de resultados.
  - Fluxo de caixa.
  - Cálculo do valor atual do projeto.
  - Ponto de equilíbrio.
9. **Méritos e riscos do evento.**
10. **Recomendações para:**
  - Aprovação ou não.
  - Implantação.
  - Operação/realização.
  - Controles e contabilidade.

Watt (2007, p. 16) também considera que a complexidade na organização de um evento exige alguns passos decisivos para que o evento se torne bem-sucedido:

- 1º passo: faça as perguntas iniciais sobre o evento.
- 2º passo: esclareça e estabeleça os objetivos e as metas do evento.
- 3º passo: desenvolva um estudo de viabilidade e avalie seus resultados; produza um relatório escrito e um resumo, quando for necessário.
- 4º passo: estabeleça metodologias de planejamento e implementação, e elabore um cronograma.
- 5º passo: garanta o financiamento e quaisquer aprovações necessárias.
- 6º passo: faça o lançamento público do evento.

7º passo: estabeleça estruturas operacionais e contrate o pessoal necessário.

8º passo: desenvolva todo o pré-planejamento e estabeleça sistemas de controle adequados.

9º passo: desenvolva a preparação anterior ao evento, por meio de uma força de trabalho eficaz e treinada e de um bom sistema de comunicação.

10º passo: divulgue o evento.

11º passo: faça uma última verificação detalhada e abrangente de todos os preparativos.

12º passo: realize o evento de acordo com o plano e com sua estratégia de contingência.

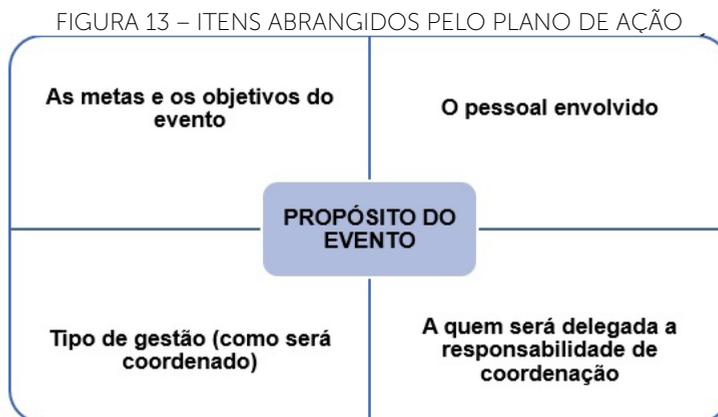
13º passo: analise e avalie o evento após o encerramento e finalize a contabilidade.

14º passo: prepare um relatório detalhado para o pessoal encarregado, para futura utilização.

Já entendemos que o primeiro passo para qualquer estratégia funcionar é planejar o evento de forma delineada. Assim como a preocupação com o planejamento é importante, ter um gestor preparado para operacionalizar o evento é fundamental.

Para que os eventos sejam eficazes, é necessário que aconteçam no contexto de um plano organizacional. Independentemente do tamanho ou da natureza da organização e de sua atividade, os eventos devem ser considerados como parte do caráter específico e da função da organização como um todo, e não apenas como concretização aleatória de uma ideia. Para que aconteçam de forma apropriada, os eventos necessitam de tempo e compromissos individuais e organizacionais, devendo ser justificados como parte real de um plano geral; devem adequar-se às metas e aos objetivos organizacionais, ser coordenados em todas as partes da organização e valer a pena para o futuro. Deve haver um resultado benéfico, como parte de um plano estratégico (WATT, 2007, p. 22)

Um plano organizacional sintetiza todo o propósito do evento, buscando atingir objetivos bem definidos junto a todos os envolvidos com o plano. Do ponto de vista da organização, é necessária uma estratégia de eventos que especifique os seguintes itens:



FONTE: Adaptado de Watt (2007)

Com os objetivos claros, é o momento de partir para a estratégia, que na prática é o plano de ação. Suas escolhas devem estar alinhadas com o pessoal envolvido na organização do evento. Tudo o que foi identificado e definido será coordenado pela equipe de gestão. A empresa organizadora de eventos pode determinar qual estratégia será a mais adequada, tendo em vista o propósito do evento, que nesse caso é gerar valor para o seu público, mantendo-se alinhado a sua identidade e direcionado aos objetivos. Além disso, deve aumentar a prontidão do planejamento com planos de contingência.

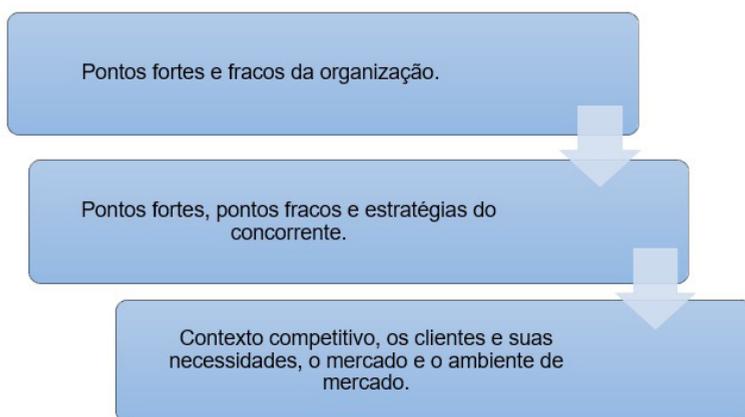
Na realização de um evento, é primordial que a equipe organizadora elabore um plano de contingência para garantir a segurança do seu evento, isso para prever eventuais problemas e garantir que a equipe estará preparada para reagir rapidamente em caso de acidentes.

Mallen e Cheryl (2013, p. 99) determinam que “os planos de contingência envolvem a averiguação de desvios potenciais do plano operacional que poderiam ocorrer e predeterminam ações para reduzir suas chances ou para gerenciá-los, em caso de ocorrência”.

O plano de contingência, ou o famoso “plano b”, envolve ações alternativas para reduzir as chances de um desastre ainda maior na decorrência do evento. Um exemplo de questões contingenciais na realização de megaeventos é a elaboração de um plano de transportes para a cidade-sede, na qual o transporte público é o principal meio para o deslocamento do público espectador. Outra questão que deve ser considerada é a possível realização de obra na via que leva ao local do evento: o plano contingencial deve sugerir quais as alternativas previstas, caso um imprevisto assim ocorra.

Ainda, segundo Mallen e Cheryl (2013, p. 99), o plano de contingência “pode ajudar a alcançar um maior nível de preparo em qualquer evento, mas não pode assegurar que todos os desvios sejam previstos: sempre haverá desvios inesperados do plano operacional em virtude da natureza complexa dos eventos”. Por isso cabe ao gestor de eventos prever planos alternativos para situações não previstas. A base para qualquer decisão estratégica tomada pela empresa organizadora pode ser amparada por três tipos de avaliação. Vejamos:

FIGURA 14 – TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS



FONTE: Adaptado de Aaker (2012)

A meta aqui é desenvolver estratégias que explorem os pontos fortes da organização e pontos fracos do concorrente, estruturando decisões estratégicas que neutralizem os pontos fracos da organização e os pontos fortes do concorrente.

A realização de uma pesquisa de mercado também poderá auxiliar a reduzir a incerteza e, conseqüentemente, o risco de falha. Uma pesquisa de mercado eficaz deve seguir as seguintes diretrizes, segundo Watt (2007, p. 80): “elabore objetivos muito claros; construa um plano viável em termos de custos, sobre a melhor forma de garantir a informação relevante; declare como o plano será implementado; explique quais planos serão necessários para analisar o processo e a informação”. Assim sendo, a empresa organizadora de eventos precisa estar constantemente atualizada e melhorando seus objetivos, para se manter no mercado e garantir a competitividade.

## 4 ARGUMENTAÇÃO DE VENDAS EM EVENTOS

Não adianta fugir do óbvio: quando alguém fala sobre argumentação e vendas, significa que o cliente possui uma necessidade, e você, a solução. A solução que é oferecida, além de ser a melhor, deve realmente ajudá-lo. Todavia, para que isso aconteça, o cliente precisa saber que você existe. Muito mais do que despertar o interesse do consumidor, é preciso ter bons argumentos de venda, mostrando as qualidades e diferenciais do produto ou serviço ofertado.

Na era da globalização e comunicação, os consumidores têm grande facilidade de acesso às informações, o que de certa forma os torna mais conscientes e mais exigentes não só no sentido de avaliar o preço, mas também quanto ao que esperam e podem receber dos produtos e marcas. Já para as empresas tal realidade faz aumentar cada vez mais a taxa de subjetividade no mercado. A similaridade dos produtos se traduz em preços e condições de pagamento, qualidade, tecnologia e benefícios, recaindo então sobre a marca o poder de diferenciação. A marca passa a ser a maior referência no momento em que o consumidor escolhe um produto. Como resultado, o consumidor ganha força nesse cenário de grande concorrência para as empresas (ZAN, 2019, p. 17).

O **argumento de vendas** é o modo de apresentar o valor do produto ou serviço para o consumidor, logo, são utilizados para o convencimento. Bons argumentos são os compostos por uma linguagem simples de diálogo e com poder de persuasão ao consumidor de que o produto ou serviço possui o diferencial necessário. Para que o diferencial da marca ajude nas vendas, seu posicionamento deve se inserir na mente de seus consumidores.

A imagem da marca e da organização é fruto da impressão criada ou ativada por um conjunto de significados, atitudes e das resultantes do processo de comunicação entre ela e seus públicos. Dá-se, essencialmente, por um processo de representação e interação permanente e recíproco, composto pelas percepções de todos os envolvidos com a organização (ZAN, 2019, p. 19).

Uma vez definido qual o posicionamento da marca, a empresa organizadora de eventos terá condições de elaborar suas estratégias de comunicação para o mercado.

A comunicação é um fator importante para a atração de visitantes e interessados para os eventos. Contudo, esta comunicação deve ser planejada cuidadosamente para que traga os resultados esperados, de acordo com o tipo de evento que a empresa organizadora de eventos realizará (PAIVA; NEVES, 2018, p. 120).

A elaboração das estratégias de comunicação das empresas organizadoras de eventos está amparada por decisões. Kotler (2000 *apud* PAIVA; NEVES, 2008, p. 120-121) recomenda que sejam realizadas as seguintes atividades nessa etapa:

- tomar decisões de comunicação da empresa (divulgar sua marca e informar sobre serviços prestados), antes (divulgar o evento), durante (informar sobre o evento) e depois do evento (encerrar e avaliar a comunicação do evento);
- identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa, e do evento — antes, durante e depois);
- desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros);
- tentar atingir um posicionamento e mensagem única do evento ou empresa;
- definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto para o evento e para a empresa;
- identificar as ações que podem ser feitas em conjunto;
- orçar as ações de comunicação (para os eventos e para a empresa) e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede;
- indicar como os resultados das comunicações serão medidos (para o evento e para a empresa), para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as ferramentas que geram melhores resultados.

Uma vez identificadas as atividades que compreendem a etapa de comunicação para os segmentos que atuam na organização, resta definir de que forma isso será feito. Para atingir esse objetivo, a estratégia de comunicação de eventos será construída a partir de três componentes essenciais: exposição da marca, relacionamento e vendas.

QUADRO 9 – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Exposição da marca	A organização pode investir prioritariamente em ações que visem à exposição da marca e à promoção de sua imagem ou da imagem de seus produtos e serviços. Os investimentos utilizados para esse propósito são, principalmente, em publicidade e propaganda.

Relacionamento	Nos mercados mais competitivos, o relacionamento que a empresa mantém com seus clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros constitui a chave para o sucesso do negócio. É preciso se aliar para oferecer a melhor solução de valor agregado ao cliente. Também é necessário estar próximo ao cliente para, cada vez mais, entender e atender as suas necessidades e anseios de consumo. Os investimentos dirigidos para esse propósito são em inteligência de mercado, desenvolvimento de novos produtos, decisões de canais de distribuição, pesquisas junto aos consumidores e eventos de relacionamento.
Vendas	As empresas organizadoras de eventos que estiverem amparados nessa atividade investem maior volume em ações diretamente ligadas às vendas. As atividades voltadas para esse propósito são as promoções de vendas, o material de merchandising e tele vendas, quando inseridos no quadro da estrutura de marketing da organização.

FONTE: Adaptado de Giacaglia (2010)

Afinal, por que devemos sempre ficar atentos para a estratégia de comunicação? Para esclarecer, vamos relacionar os componentes da estratégia de comunicação, os quais acabamos de analisar, com os objetivos de marketing.

QUADRO 10 – OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVO	DEFINIÇÃO
<b>Aquisição por diferenciação</b>	A empresa organizadora de eventos terá como missão a ampliação de sua oferta, com novos produtos e novos diferenciais para conquistar número maior de seguidores. Seu investimento deve partir de ações que garantam visibilidade e divulgação dessas novidades, para que gerem um volume maior de vendas.
<b>Aquisição</b>	Nesse caso, a oferta não sofrerá acréscimo nem alteração. O foco da empresa organizadora de eventos será desenvolver atividades que promovam as vendas, acompanhadas de uma divulgação de apoio.
<b>Crescimento</b>	A empresa organizadora de eventos poderá adotar qualquer estratégia para aumentar o volume de vendas, mas na base atual de clientes deverá prevalecer fundamentalmente o relacionamento. A credibilidade e a forte presença na mente de seus consumidores permitem que a empresa ofereça com sucesso novos produtos e serviços.

<b>Consolidação</b>	O relacionamento e o objetivo de crescimento são essenciais para o sucesso. Somente com uma base de consumidores fidelizados a organização conseguirá evitar a pressão da concorrência.
---------------------	---

FONTE: Adaptado de Giacaglia (2010)

Cabe salientar que o marketing de diferenciação é uma estratégia de divulgação que possui como objetivo tornar a sua empresa conhecida pelas peculiaridades, quando comparada com a concorrência.

Quando não for possível assumir um posicionamento da marca e neutralizar ou diminuir a ação da concorrência no segmento em que atua, a empresa organizadora de eventos estará em desvantagem perante a concorrência. Zan (2019, p. 17) define que “a imagem da marca tem um papel essencial como produtora de vantagem competitiva para as empresas, e de valor e referência para os consumidores”.

Nesse sentido, uma estratégia pode muito bem se tornar vantagem competitiva quando desenvolvida com comprometimento de todos os envolvidos. Na sequência, falaremos sobre competitividade e motivos que levam o consumidor a fazer determinada escolha por uma empresa e não outra. Veremos também que as alianças estratégicas entre empresas estão se tornando frequentes, sobretudo como fator de competitividade.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- O processo de gestão estratégica em eventos define quais os mecanismos necessários para a implementação de estratégias tornar cada evento um sucesso.
- Gestão estratégica engloba a análise de decisões antes de implementá-las, logo, um evento também precisa desenvolver seu processo de planejamento.
- Um plano de ação é o descritivo das ações a serem propostas, definindo o que deve ser feito, quem deve fazê-lo, seu início e seu fim, e quanto tempo será despendido em cada fase.
- No âmbito do marketing, o plano de ação é base para as estratégias de marketing. É um processo de múltiplos passos, o qual considera os objetivos estratégicos, a análise dos ambientes nos quais o negócio está inserido, a segmentação de mercado e a avaliação dos resultados.
- Argumento de vendas é o modo de apresentar o valor do produto ou serviço para o consumidor.
- Para que o diferencial da marca ajude a aumentar suas vendas, o posicionamento deve ser inserido na mente de seus consumidores.
- Quando não for possível assumir um posicionamento da marca e neutralizar ou diminuir a ação da concorrência no segmento em que atua, a empresa organizadora de eventos estará em desvantagem perante a concorrência.
- O marketing de diferenciação é uma estratégia de divulgação que possui como objetivo tornar a empresa conhecida por suas peculiaridades, quando comparada com a concorrência.



1 Para que o planejamento e a operacionalização do evento sejam feitos de maneira eficiente, é adequado que no processo de gestão estratégica sejam incorporados alguns aspectos básicos, como a definição de forma clara e precisa dos objetivos. Diante dessa descrição, assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) Dispor canais de comunicação para assumir a responsabilidade pela coordenação e execução dos trabalhos.
- b) ( ) Assegurar a quantidade e qualidade dos materiais, produtos e equipamentos necessários para a operacionalização dos eventos.
- c) ( ) Estabelecer normas e procedimentos a serem observados pelos patrocinadores dos eventos.
- d) ( ) Implantar sistema de controle e acompanhamento das providências e decisões tomadas ao final do evento.

2 A elaboração das estratégias de comunicação das empresas organizadoras de eventos está amparada por decisões. Uma vez identificadas as atividades que compreendem a etapa de comunicação para os segmentos que atuam na organização, resta definir de que forma isso será feito. Para atingir tal objetivo, a estratégia de comunicação de eventos será construída a partir três componentes essenciais. Com relação aos componentes, associe os itens, utilizando o código a seguir:

I - Exposição da marca.

II - Relacionamento.

III - Vendas.

- ( ) É preciso aliar-se para oferecer a melhor solução de valor agregado ao cliente. Também se faz necessário estar próximo ao cliente para cada vez mais entender e atender as suas necessidades e anseios de consumo.
- ( ) As atividades voltadas para este propósito são o material de merchandising e tele vendas, quando inseridos no quadro da estrutura de marketing da organização.
- ( ) A organização pode investir prioritariamente em ações que visem à promoção de sua imagem ou da imagem de seus produtos e serviços.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) II – III – I.
- b) ( ) III – I – II.
- c) ( ) III – II – I.
- d) ( ) I – II – III.

3 Primeiramente, leia o texto.

### **Ativação de marca em eventos**

Produtores de festivais, cursos, exposições e eventos de todos os segmentos investem cada vez mais na ativação de marca em eventos.

#### **A ativação de marca**

A ativação de marca é um conjunto de ações realizadas por uma empresa com o objetivo de gerar valor ao público por meio de experiências. Mesmo que por alguns dias ou horas, uma marca é ativada quando consegue fazer parte da vida das pessoas, trazendo mais utilidade, diversão ou encantamento. Aqui, a marca deixa de ser vendedora do seu produto ou serviço: o importante é proporcionar emoções e memórias que por si já criam uma relação de proximidade com o público.

#### **A importância da ativação de marca em eventos**

Sabe aquele festival em que as atrações são incríveis e vão além dos shows musicais? E aquele curso que trouxe muito mais do que palestrantes especiais? Se algum evento específico veio a sua cabeça, pode ter certeza de que contaram com ações para ativação de marca!

Além de ser uma oportunidade supercriativa de se relacionar com patrocinadores e parceiros, a ativação contribui para a realização de um evento memorável e que busca oferecer aos seus participantes, experiências que vão além das atrações divulgadas. Por isso, se você está buscando alternativas para agregar ainda mais valor ao seu evento — seja ele uma balada, curso, festival ou corrida —, abra espaço para as ativações de marca e engaje o seu público com maneiras únicas de vivenciá-lo.

FONTE: <[encurtador.com.br/swwC9](http://encurtador.com.br/swwC9)>. Acesso em: 16 maio 2020.

Com base no texto, responda às questões a seguir:

- a) Por que essa ação é tão importante para impulsionar vendas?
- b) Como ela contribui para a experiência do público?
- c) Descreva, de forma breve e com suas palavras, as ações de ativação da marca, mesmo para eventos que só estão começando.



## VANTAGEM COMPETITIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva em relação aos concorrentes é um atributo que pode ajudar a organização a chegar mais longe. Para se ter uma vantagem competitiva, é necessário criar vantagens sobre seus concorrentes. Isso pode integrar questões relacionadas à sustentabilidade, à qualidade do atendimento ou valor do produto ou serviço entregues ao consumidor.

“O consumidor, muitas vezes, adquire determinado produto se a imagem que construiu deste e sua marca forem, para ele, positivas, ou seja, que traduzem a identidade e os valores em que acredita e deseja transmitir” (ZAN, 2019, p. 18). É a vantagem competitiva que faz o consumidor optar pela sua empresa, em vez de outra. Uma empresa com vantagem competitiva consegue trabalhar com maior lucratividade, uma vez que os clientes valorizam mais os seus produtos e serviços.

Em uma economia globalizada, cada vez mais as empresas organizadoras de eventos sofrem com a concorrência acirrada. A atual conjuntura

faz com que haja disputa entre empresas para organizar determinados eventos, envolvendo, desta forma, uma contenda entre elas, com grande investimento de tempo, dinheiro e trabalho dos mais diferentes profissionais. Estes fatores, aliados a outros como a criatividade, a imagem da empresa, a competência e a inovação, contribuem para que empresas de eventos se destaquem, conquistem novos mercados e assumam novos projetos, sobrevivendo assim em um cenário cada vez mais competitivo (MAIOLI; TOMELIN, 2019, p. 240).

Vamos, agora, entender melhor sobre o assunto por meio dos modelos de estratégia competitiva apresentados.

## 2 MODELOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

É possível que muitos gestores de eventos realizem uma estratégia competitiva sem a percepção de que estão fazendo isso. A maioria dos gestores ainda não consegue possuir um planejamento eficaz e que permita o aproveitamento máximo dos recursos disponíveis para atingir os resultados esperados.

Compreender aonde a empresa deseja chegar em termos de posicionamento e qual será a sua estratégia de marketing e de comunicação são fundamentais para que o responsável pela gestão de eventos possa estabelecer seu papel e o da área neste contexto, definindo suas estratégias de eventos [...] (GIACAGLIA, 2010, p. 17).

Para que uma organização obtenha sucesso é preciso que se elabore estratégias eficientes, e realize uma série de ações que contribuirão para a preferência de seu público consumidor. Falar assim faz parecer que se trata de um processo fácil de ser executado. No entanto, para encontrar uma estratégia competitiva, é necessária a realização de estudos de mercado, a fim de compreender o comportamento do consumidor e de seus concorrentes. São fatores determinantes para que o modelo utilizado traga os resultados que a empresa organizadora do evento espera.

Uma estratégia de sucesso pode se concentrar na criação de valor para parceiros, fornecedores, equipe e participantes do evento por meio de satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores da melhor maneira possível. “Medidas de satisfação do cliente e de lealdade à marca são muito mais sensíveis e também garantem o valor do diagnóstico” (AACKER, 2012, p. 120).

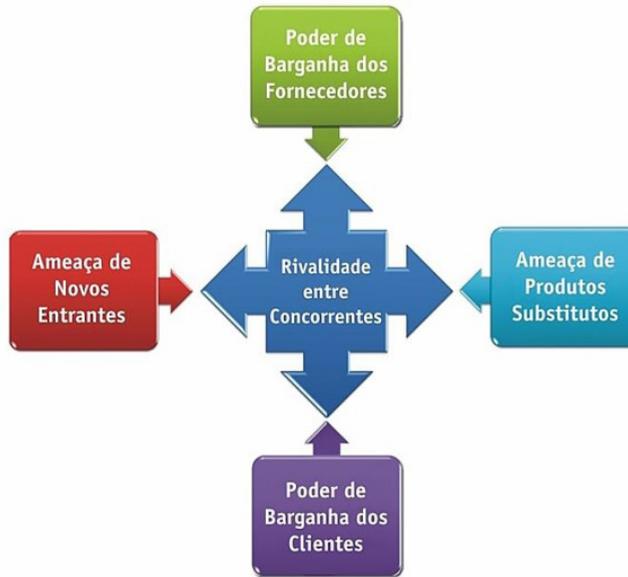
A combinação de estratégias deve ser feita de forma a aproveitar todas as oportunidades, e isso só é possível com o uso da estratégia certa no momento certo. É impossível falarmos em estratégia competitiva sem citar Porter e Ansoff. Vamos apresentar os modelos utilizados por estes dois renomados autores.

## 2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (2005) conseguiu prever como uma empresa deve se portar diante das características da economia e de seus concorrentes. Além disso, o autor também estabeleceu que a formação de estratégias é vista como um processo analítico, em que há uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro. Para o autor, vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, e para alcançá-la é preciso que a organização escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá atingi-la.

Vejamos o modelo ao qual nos referimos:

FIGURA 15 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: <bit.ly/3cXVYTb>. Acesso em: 16 maio 2020.

O modelo de Porter contribui com cinco ferramentas de força que influenciam a concorrência. Tais ferramentas possuem o intuito de analisar a rivalidade dos concorrentes, a ameaça de novos adversários, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. A partir da análise dos resultados, é possível pensar em uma estratégia competitiva para entrar em um mercado que atualmente parece saturado, ou mesmo se manter nele.



Vamos conhecer algumas dicas para conquistar o mercado, as quais permitirão que você tenha visão mais abrangente da concorrência e de como tirar proveito disso. Reflita sobre cada força de Porter.

#### **Como se dá a rivalidade entre concorrentes?**

Saiba quem são os seus concorrentes diretos no momento em que for realizar a análise. Todavia, tenha em mente que não é sempre que uma empresa que vende o mesmo produto que você é uma concorrente: pode ser que os públicos de interesse sejam diferentes.

#### **Quais são os produtos que podem substituir o seu?**

Existe uma crença entre empreendedores de que, se um produto é inovador, não tem concorrência. Caso você acredite nisso, por favor, desacredite agora. Afinal, por mais original que seja a sua oferta, ela deve resolver um problema já existente, do qual alguma outra já se ocupa. Então, faça uma lista com todos os produtos que podem oferecer um benefício igual ou semelhante ao do seu.



### **Quão forte é o poder de barganha dos fornecedores?**

O empreendedor que possui poucos fornecedores costuma ficar totalmente rendido a eles. Quanto custa? Quando entrega? Com qual qualidade? Todas essas questões são decididas pelos fornecedores, e isso não é nada bom para os negócios, principalmente se o fornecedor decide vender para um concorrente — ou, pior ainda, exclusivamente para ele. Pense, pondere e reflita bastante para conseguir não apenas ótimos fornecedores, mas também para não depender de somente um ou de outro. Construa relações de parceria com seus fornecedores.

### **Como evitar ou dificultar a entrada de novos players?**

Essa não é uma questão que costuma frequentar os pensamentos de novos empreendedores. Mesmo assim, é importante que, desde o início dos negócios, se desenvolva o hábito de criar barreiras de entrada. Patentes, marcas fortes e registradas e contratos de exclusividade são algumas das formas por meio das quais você pode dificultar ou até mesmo impedir a entrada de novos concorrentes em seu território.

### **Qual é o poder de barganha dos clientes?**

Lá nos primórdios, esta força dizia mais respeito a empresas que vendiam para poucos clientes, e que por isso dispunham de uma tremenda força de negociação. O princípio dela prevalece até hoje — é importante que você busque formas de não depender de poucos consumidores. É importante lembrar que, com o advento da internet, um único cliente pode ganhar muita força de barganha por meio das redes sociais, ou seja, deve-se procurar sempre tratar todo e qualquer cliente com excelência.

FONTE: Adaptado de <endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter>.  
Acesso em: 16 maio 2020.

Acadêmico, acreditamos que já saiba responder no que você é melhor e no que é pior que seus concorrentes. Caso não consiga, é hora de começar a usar as forças de Porter.

## 2.2 A MATRIZ ANSOFF

Ansoff (1991) ficou conhecido como o pai da gestão estratégica. O modelo por ele criado foi nomeado como matriz Ansoff. O autor acreditava que as organizações precisam olhar o seu contexto para conseguirem melhorar suas práticas e crescer. Este modelo de matriz oferece a projeção de caminhos para o desenvolvimento da organização e, ao mesmo tempo, identifica as oportunidades para seu crescimento. Isso pode ser chamado de estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial.

A matriz Ansoff possui um design que abrange os eixos de mercado e produtos. Ela consiste em regras para o desenvolvimento da relação da organização com seu ambiente externo.

FIGURA 16 – MATRIZ ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

FONTE: <<https://bityli.com/nj2Gk>>. Acesso em: 16 maio 2020.

A ideia foi cruzar esses dois eixos, de forma a criar oportunidades para a organização, além de melhor explorar as existentes. A base do raciocínio está na expansão e na diversificação da empresa, e para isso segmentou sua análise em produtos existentes e em produtos novos, em mercados atuais e futuros (ANSOFF, 1991).



Vamos tratar de conhecer quatro cenários possíveis, os quais resultam da combinação de variáveis e podem se transformar em quatro estratégias.

#### **Penetração de mercado**

É a combinação de um mercado existente com um produto existente. Nesse caso, o principal objetivo da empresa é conquistar uma fatia maior do mercado, captando clientes da concorrência e fidelizando os seus próprios consumidores. Para dar um exemplo do dia a dia, é o que acontece quando uma agência de marketing marca reuniões com empresas que já são atendidas por outra agência, na tentativa de convencê-las de que seu serviço é melhor e mais vantajoso.

#### **Desenvolvimento de mercado**

É a combinação de um mercado novo com produtos existentes. A ideia nessa estratégia é levar os produtos já oferecidos pela empresa para outros mercados. A abertura de uma nova loja em uma cidade diferente é um bom exemplo de desenvolvimento de mercado. Para sermos ainda mais ousados, a internacionalização dos negócios também se enquadra nessa estratégia.

#### **Desenvolvimento de produtos**

Esse é o cenário resultante da combinação de um mercado existente com novos produtos. Em outras palavras, a empresa oferecerá ao seu mercado habitual uma nova gama de produtos ou serviços, na tentativa de atender a novas necessidades dos consumidores e conquistá-los. Quando uma agência de publicidade off-line abre um departamento de *Inbound Marketing* e oferece o serviço a sua base de clientes, por exemplo, está adotando uma estratégia de desenvolvimento de produtos.



### Diversificação

Por fim, temos a combinação de um produto novo com um mercado novo. De todos, talvez esse seja o cenário que apresenta o maior risco para a empresa, uma vez que ambas as variáveis são desconhecidas. Um exemplo pode ser uma agência de publicidade brasileira que vai atuar no mercado português oferecendo serviços de marketing digital. Nesses casos, além do desenvolvimento de um novo produto, a empresa precisa dedicar esforços e recursos para uma boa comunicação da sua presença no novo mercado. Essa é a melhor forma de conquistar credibilidade e conseguir os primeiros clientes. Ainda dentro da diversificação, existem dois tipos que podem ser explorados pela estratégia da organização:

- Diversificação relacionada: quando há uma sinergia entre o modelo de negócios atual da empresa e o produto e o mercado novos. Um exemplo é o citado anteriormente.
- Diversificação não relacionada: nesses casos, não há sinergia entre o modelo de negócios atual e as novas atividades. Para ilustrar, podemos pensar na mesma agência de publicidade brasileira que vai para Portugal, não para trabalhar *branding*, mas para inaugurar uma escola de idiomas.

FONTE: Adaptado de <[rockcontent.com/blog/matriz-ansoff](http://rockcontent.com/blog/matriz-ansoff)>. Acesso em: 16 maio 2020.

Futuro gestor de eventos, há outras ferramentas de gestão e análise que você pode se basear. O modelo de Porter e a matriz Ansoff são apenas dois exemplos que podem auxiliá-lo no planejamento estratégico. Por meio destes, já é possível fazer projeções e traçar cenários para o futuro. Todavia, tudo depende do negócio, do contexto e das suas escolhas para seguir pelo caminho que acredita ser mais favorável para a organização.

## 3 COMPETITIVIDADE: INSIGHTS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Na briga por espaço, quem conseguir se inovar e colocar novos conceitos de produtos e serviços no mercado será um forte concorrente no seu segmento. A **inovação** é um fator relevante na competitividade, colocando qualquer organização à frente de seus concorrentes.

Além disso, como vimos, o **relacionamento** com o consumidor possui cada vez mais importância. Se a empresa consegue se manter próxima do cliente, conquista seu engajamento e ainda mais força no mercado.

Para uma **organização** se manter competitiva, precisa ser bem estruturada e ter processos eficazes. Profissionais qualificados querem trabalhar para esse tipo de empresa, em que podem ser desafiados. Assim, se os profissionais sentem que são parte da equipe, ela manterá sua competitividade.

Na elaboração de uma estratégia, esta deve ser capaz de direcionar os indivíduos e a organização a desenvolver conhecimentos que busquem aliar suas melhores capacidades e recursos com as oportunidades de mercado. O intuito é obter vantagem competitiva!

Parece natural que deva existir uma relação entre a estratégia de uma organização, sua vantagem competitiva e o desenvolvimento de conhecimento. No entanto, qual é, efetivamente, o fator capaz de diferenciar sua organização?

Muitos profissionais têm dificuldade em exercer um papel mais estratégico em relação à gestão e organização de eventos. Esta dificuldade é compreensível, uma vez que para organizar um evento é preciso estar atendo a todo e qualquer pormenor, o que requer muito tempo e dedicação. Por isso não há tempo para se relacionar com o mercado e a direção da empresa ou de procurar entender o porquê daquele evento, com aquele formato. É justamente em razão dessa dificuldade que há poucos gestores estratégicos de eventos, mas muitos organizadores e executores (GIACAGLIA, 2010, p. 23).



Profissionais que se restringem a organizar o evento sem compreender o negócio como um todo não estabelecem visão estratégica. Isso não significa deixar de lado a busca por resultados, mas ir além da busca por resultados diretos, extraindo os resultados indiretos associados ao **capital intelectual**.

Podemos dizer que todo negócio gera resultados e conhecimento, mas poucas organizações estão preparadas para conquistar conhecimento, transformá-lo em capital intelectual e revertê-lo para o negócio. “Sob escudo da competitividade e dos dividendos de curto prazo, sinergia, parceria e sintonia são palavras de ordem e de afirmação da comunicação total” (ZAN, 2019, p. 33).

De modo geral, para que um processo de comunicação seja eficaz e envolva o capital intelectual da organização, deve incluir os seguintes componentes:

QUADRO 11 – COMPONENTES QUE ENVOLVEM O CAPITAL INTELECTUAL NO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Objetivos claros	É preciso definir, clara e transparentemente, objetivos gerais para a área de eventos e individuais para cada integrante da equipe. Além disso, é importante lembrar que estes últimos devem estar alinhados aos objetivos da área de eventos e da empresa como um todo.
Comunicação interna eficiente	Todos os funcionários da área de eventos e de outras áreas envolvidas, bem como terceirizados devem “aprender” e compreender a estratégia e o modelo de gestão de eventos da empresa. Eles devem ser comunicados e treinados de forma adequada, e acompanhados durante todo o processo de execução de cada evento.
Participação e responsabilidade	Todos da equipe de eventos devem entender como podem influenciar na correta implementação do modelo de gestão de eventos da empresa e qual o papel de cada um na equipe responsável pela implementação.
Trabalho em equipe	Promover o trabalho em equipe garante que objetivos pessoais se tornem objetivos de equipe e, portanto, mais próximos dos da área e da empresa.
Processos claros	Quando os processos estão estabelecidos e são do conhecimento geral, ganha-se em produtividade e em tempo de execução das tarefas. Além disso, evitam conflitos entre áreas e colaboradores.
Envolvimento da liderança	O envolvimento da diretoria e das lideranças da empresa no processo de desenvolvimento e divulgação do modelo de gestão de eventos, além de prevenir problemas em decorrência de desentendimentos com pessoas hierarquicamente superiores que não foram devidamente informadas sobre as decisões tomadas, confere maior credibilidade e importância ao modelo de gestão de eventos.
Avaliação objetiva	Um sistema de avaliação da área deve ser desenvolvido e comunicado a todos os envolvidos, para que saibam quais critérios serão considerados para definir o sucesso de todo modelo de gestão.

Reconhecimento	Os funcionários devem sentir que, quando a área de eventos for bem-sucedida, serão recompensados. Por outro lado, quando não atingirem os resultados esperados, também dividirão o ônus da derrota. Um sistema de feedback e de recompensas sobre os resultados do modelo de gestão em eventos faz que seus participantes tenham interesse no sucesso da área, e não apenas no seu sucesso individual.
----------------	--

FONTE: Giacaglia (2010, p. 134-135)

Este quadro ofereceu uma definição de componentes no contexto da gestão estratégica em eventos. Assim, fica evidente que você reveja as definições e crie uma própria para nortear o desenvolvimento de sua estratégia de conhecimento.

No ambiente em constante mutação no qual o gestor de eventos está situado, o mais perspicaz é o que se colocará na melhor posição no futuro. Os insights e as atitudes proativas devem orientá-lo para o seu desenvolvimento profissional na gestão de eventos.

## 4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COOPERATIVAS EM EVENTOS

Para que o negócio obtenha sucesso em um mercado tão competitivo, não basta aprimorar o capital intelectual, é preciso visão estratégica para sair em busca de alianças e parcerias.

As alianças estratégicas desempenham um papel importante nas organizações. Em um mercado em que a capacidade de inovar é um fator determinante para a competitividade, o estabelecimento de alianças estratégicas surge como um importante meio de alcançar vantagem competitiva em longo prazo. Aaker (2012, p. 289) define que:

As alianças estratégicas (colaboração de longo prazo alavancando os pontos fortes de duas ou mais organizações para atingir metas estratégicas) podem permitir que a organização supere a falta de um fator importante, como marca ou distribuição. Um fator importante para o sucesso de longo prazo das alianças estratégicas é que cada parceiro contribua com ativos e competências e obtenha vantagens estratégicas.

A partir dessa perspectiva, surgem novos paradigmas de colaboração entre os diversos atores da cadeia de produção. Uma aliança estratégica significa desenvolver uma articulação estreita, e isso implica alterar os tradicionais posicionamentos, fazendo com que até fornecedores se vejam como parceiros.

QUADRO 12 – OPORTUNIDADES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COOPERATIVAS

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Empresas com ofertas complementares compartilharão equipe de vendas	<p>Vendedores da empresa organizadora de eventos e de empresas do turismo passam a complementar os portfólios de suas empresas em pacotes turísticos. Dessa forma, a oferta turística e do evento pode ser vista de forma mais completa, agregando conveniência e experiências ao processo de compra do consumidor.</p> <p>É crucial gerir o pagamento de comissões de forma cuidadosa, distribuindo bem os resultados entre as duas empresas envolvidas.</p>
Empresas organizadoras concorrentes compartilharão representantes comerciais em mercados ainda não explorados	<p>Em mercados de eventos internacionais ainda não trabalhados, duas empresas concorrentes podem contratar juntas representantes internacionais para aumentar as chances de sucesso no exterior e diluir riscos.</p>
Empresas não concorrentes (com o mesmo mercado-alvo) compartilharão treinamentos	<p>As empresas organizadoras de eventos podem fazer treinamentos sobre características dos clientes “interessados”, bem como realizar treinamentos motivacionais, prêmios, dividindo-se os custos com outras empresas.</p> <p>Isso pode ser também uma forma de aumentar a troca de informações entre os vendedores de empresas diferentes participantes do treinamento, possivelmente abrindo oportunidades de vendas e captação de todas as empresas envolvidas.</p>
Empresas não concorrentes compartilharão bancos de dados para visitas	<p>As empresas organizadoras de eventos podem compartilhar dados de clientes com outras empresas (canais e prestadores de serviços do turismo), desde que dentro dos limites legais e éticos, a fim de aumentar o conhecimento dos parceiros sobre os clientes.</p>
Empresas prestadoras de serviço e fabricantes compartilharão informações e formarem uma verdadeira rede de negócios	<p>Empresa organizadora de eventos, outros prestadores de serviços (como bancos, seguradoras, transportadoras) e fabricantes que atendem aos mesmos clientes podem compartilhar informações sobre eles.</p> <p>A ação coletiva segue o objetivo de aumentar a força da parceria com esses facilitadores, estreitando os laços e formando uma rede.</p>

Empresas não concorrentes trocaram informações a respeito de potenciais de mercado	O estudo do potencial de mercado de alguns eventos pode ser feito em conjunto, para facilitar diversas decisões de organização de captação e vendas, como definição de número de agentes, alinhamento de territórios/produtos/clientes e determinação de quotas.
Empresas não concorrentes formarem uma oferta-pacote pelo vendedor, tornando-o verdadeiramente um consultor de negócios	Esse caso deve ser especialmente aplicado à captação de eventos, dada a necessidade de estruturação de um projeto ou kit de captação completo em termos de características do evento e do turismo desejadas. As empresas ligadas ao turismo de eventos, ao treinarem em conjunto os vendedores/captadores de eventos e montarem parcerias com outras organizações, podem formar verdadeiros consultores de projetos de eventos. Uma proposta ou projeto completo, com pacotes turísticos e de serviços, pode ser feita por uma rede de captação.

FONTE: Neves (2004 *apud* PAIVA; NEVES, 2008, p. 59).

Dessa maneira, uma vez cooperando, são reunidas as vantagens competitivas dos atores envolvidos na cadeia de produção, os quais podem compartilhar recursos, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos em conjunto. A parceria envolve cooperação mútua, em que ambos trabalharão em prol de um objetivo. Isso é fundamental para deixar a equipe mais produtiva e focada no que realmente agrega valor ao cliente.

Ainda, as atividades que envolvem o trabalho do gestor de eventos englobam o contato com outras organizações para trazer essas pessoas à mesa de discussão e tentar dialogar. O profissional deve estar capacitado a entender os parceiros, em conhecimento e competência, procurando promover laços sociais e o estabelecimento de confiança e compromisso (PAIVA; NEVES, 2008).

Nosso estudo no campo da estratégia trouxe diversas visões sobre como as empresas buscam atingir seus objetivos. Podemos afirmar que, com o aumento da competitividade, qualquer empresa que queira se estabelecer e conquistar o mercado, deve estar ciente de que estratégias competitivas são fundamentais. É por meio das estratégias que a organização saberá como se comportar e o que fazer diante das inevitáveis mudanças de cenário.

**LEITURA COMPLEMENTAR****Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e Região Metropolitana-PR**

Marcos Rogério Maioli  
Carlos Alberto Tomelin

Temas relacionados às estratégias competitivas têm sido cada vez mais abordados por pesquisadores que buscam indicativos do comportamento organizacional realizado por empresas frente a um ambiente mutável. A competição entre as organizações faz com que aquelas que não conseguem se adaptar a mudanças tenham dificuldades em sobreviver no mercado. O objetivo deste estudo foi analisar a influência das estratégias competitivas nas formas de gestão das empresas de eventos da cidade de Curitiba-PR e Região Metropolitana. O estudo é do tipo exploratório-descritivo, com análises quantitativas, e se deu por meio de aplicação de instrumento de coleta de dados junto a gestores de empresas organizadoras de eventos baseado nas estratégias competitivas de Porter, Ansoff e Miles e Snow. A estratégia mais indicada pela média de homogeneidade foi a estratégia de diversificação de Ansoff, e a segunda e terceira foram as estratégias de Miles e Snow de atitudes analíticas e atitudes prospectivas. Como principais resultados aferiu-se que as empresas utilizam estratégias de forma aleatória e não vinculadas a um planejamento estratégico formulado e discutido para obter o maior retorno e uma maior aplicabilidade com possibilidade de retorno na resolução de problemas. Percebe-se que, devido à concorrência cada vez mais acirrada, as empresas que subsidiam suas decisões em estratégias já consolidadas possuem fatores de sobrevivência em longo prazo [...].

**Referencial teórico**

Em resumo, um evento não tem aspectos fátuos, é o resultado do esforço concentrado em unir, em um determinado lugar, um público específico, para que em conjunto assista à realização de atividades programadas antecipadamente e determinadas a alguma função, por certo período de tempo, levado pelos mais diferentes tipos de objetivos [...].

Os modelos de estratégias competitivas existentes não estão vinculados a um setor econômico específico e são genéricos, podendo ser adaptados a diversas áreas econômicas, como é o caso do Modelo Diamante da Competividade, de Porter (1990). As vantagens competitivas que uma organização possui contribuem para a escolha da melhor estratégia a ser utilizada, aquela que em tese trará melhor desempenho e auxiliará a organização a atingir suas metas e conquistar seus objetivos [...].

A escolha da estratégia competitiva a ser adotada pela organização deve priorizar a proposta de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos

concorrentes, para atingir objetivos concretos e mensuráveis, posicionando-se estrategicamente em diferentes formas [...].

O Modelo de Porter (1990) explica que a atratividade da indústria e a rentabilidade de determinados setores a longo prazo estão diretamente relacionadas a cinco forças determinantes: rivalidade entre competidores, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação de fornecedores e ameaças da entrada de novos concorrentes no mercado [...].

As ameaças de substituição, segundo Gohr, Moretto Neto e Santana (2002, p. 52), ocorrem em um setor “se todas as empresas estão competindo com outras que produzem produtos substitutos, os substitutos podem reduzir o retorno das empresas”. Já tratando do poder de negociação dos fornecedores, Hocayen-da-Silva e Teixeira (2011, p. 4) afirmam que “caracteriza-se pela possibilidade de aumento dos preços ou redução da qualidade, ocasionando queda na rentabilidade do setor”.

Sobre o poder de negociação dos compradores, Brasileiro e Morandi (2014, p. 31) afirmam que “pode reduzir os lucros das organizações ao exigir melhor qualidade dos produtos ou cobrar por uma prestação de serviços mais adequada, atendendo seus anseios, exigindo mais qualidade e serviços agregados”.

A respeito de novos entrantes, Jaffe, Nebenzahl e Schorr (2005) afirmam que a entrada de concorrente pode ameaçar a empresa e sua participação no mercado.

Porter (1990) indica as três estratégias competitivas, aqui apresentadas de forma resumida:

- **Liderança em custos** – quando a empresa produz em grande volume para minimizar gastos busca uma posição de baixo custo que a protege contra todas as forças competitivas. Sua busca está diretamente relacionada com os custos.
- **Diferenciação** – busca diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, disponibilizando algo único, investindo em imagem e marca, proporcionando margens de lucro maiores. A diferenciação está relacionada também à exclusividade, o que faz com que a parcela de clientes a ser atendida seja pequena.
- **Enfoque** – busca escolher um determinado grupo comprador ou segmento/nicho específico. Atinge o objetivo quando satisfaz as necessidades dos clientes atendidos por diferenciação ou custos.

O modelo da Tipologia Genérica, de Ansoff (1991), indica que existem duas formas de estratégias competitivas que podem ser usadas pelas empresas: As Estratégias de Expansão estão ligadas à penetração no mercado, ao desenvolvimento de mercados e ao desenvolvimento de produtos. As Estratégias de Diversificação estão ligadas a oportunidades de diversificação horizontais, verticais e concêntricas [...].

Estas estratégias deram origem às quatro estratégias que podem ser usadas pelas empresas, que, segundo as definições de Ansoff (1997), podem ser:

- a) Penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados.
- b) Desenvolvimento de mercados, a empresa busca novas missões para os seus produtos atuais.
- c) Desenvolvimento de produtos representa o processo pelo qual a empresa cria produtos para substituir os já existentes.
- d) Diversificação, a empresa busca novos produtos e novas missões.

Estas estratégias buscam responder como e porque as organizações, seja na tecnologia ou em sua maneira de gerir as dificuldades, assumem diversas estratégias para competir no mercado, e chega à conclusão que elas se diferenciam das demais utilizando quatro estratégias de adaptação: defensivas, prospectivas, analíticas e reativas, adotando uma linha de produtos limitada, segmentada e mais lucrativa [...].

As estratégias defensivas procuram resolver problemas por meio de soluções na organização com suporte vertical na empresa, fazendo com que instruções e normas venham de cima para baixo e relatórios e explicações, de baixo para cima [...].

As estratégias prospectivas buscam facilitar as oportunidades com inovação de produtos e processos, podendo comprometer a eficiência [...]. As organizações analíticas buscam se adaptar a variações de produto e do mercado em que estão inseridas, um híbrido das estratégias defensivas e prospectivas [...].

As reativas são aquelas empresas que não usam nenhuma estratégia viável, atuam de forma instável no mercado, não usando estratégias e não conseguindo fazer frente às mudanças do mercado em que estão inseridas [...].

## **Metodologia**

O presente estudo trata de uma pesquisa survey com cunho quantitativo pertencente ao paradigma positivista, com caráter exploratório e descritivo. Os dados obtidos com o levantamento bibliográfico foram usados para subsidiar a fundamentação teórica do presente trabalho, sendo escolhidas as teorias dos três autores mais citados na área de estratégia. Os questionários foram baseados nos construtos das teorias de competitividade Diamante, de Porter (1986), Ansoff (1991) e Miles e Snow (1978), no estilo survey, que trata da caracterização da empresa, possuíam dez questões abertas e dez questões fechadas, que tratam de informações sobre o gestor e a empresa. Depois em específico sobre competitividade com treze diferentes estratégias competitivas, cada qual com cinco afirmativas em um total de sessenta e cinco

afirmativas, através da escala de Lickert, o entrevistado respondeu qual a sua concordância (baixa, média ou alta) em relação às afirmativas [...].

A partir deste perfil é possível seguir para identificar e verificar as estratégias competitivas praticadas pelas empresas de eventos da amostra. O Quadro 2 a seguir apresenta a relação por ordem de respostas por homogeneidade das estratégias, elaborada de acordo com as respostas de maior homogeneidade nos treze blocos do questionário aplicado. Os dados respondem os objetivos específicos, que procuraram descobrir quais as teorias mais usadas.

**Quadro 2 – Relação por Ordem de Resposta por Homogeneidade das Estratégias**

Classificação	Teoria e Autor	Estratégia
1ª	Ansoff	Diversificação
2ª	Miles e Snow	Atitudes analíticas
3ª	Miles e Snow	Atitudes prospectivas
4ª	Ansoff	Penetração de mercado
5ª	Porter	Novos concorrentes entrantes no mercado
6ª	Miles e Snow	Atitudes defensivas
7ª	Porter	Fornecedores
8ª	Porter	Clientes
9ª	Ansoff	Desenvolvimento de novos mercados
10ª	Porter	Serviços substitutos
11ª	Porter	Concorrentes atuais
12ª	Ansoff	Desenvolvimento de novos produtos
13ª	Miles e Snow	Atitudes reativas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## Considerações finais

O mercado de eventos contribui para a economia de uma região com a geração de empregos, renda e impostos, além de atenuar os efeitos prejudiciais provenientes da sazonalidade, envolvendo o trabalho de diferentes empresas e profissionais. Para as empresas que atuam neste segmento, em uma localidade os eventos servem como forma de atingir metas e objetivos financeiros. Investir na captação de eventos, sejam eles locais, regionais, nacionais ou internacionais, auxilia a localidade a desenvolver-se, maximizando o uso de sua infraestrutura, contribuindo para a qualidade de vida da região.

Na avaliação do contexto do mercado das empresas organizadoras de eventos e caracterização do seu perfil, percebeu-se a necessidade de qualificação dos profissionais que atuam na organização e promoção de eventos, principalmente seus gestores. É necessário que eles estejam aptos a tomarem decisões assertivas a fim de contribuir para a melhoria e o crescimento do setor. Cabe aos gestores o desenvolvimento de uma visão prospectiva, colocando-a de frente às demandas para que seja possível ofertar serviços inovadores, competitivos e de qualidade percebida.

Em razão do cenário competitivo do setor de eventos decorre a necessidade de coletar dados sobre os concorrentes, seus produtos e serviços, haja vista que tais informações podem servir de subsídios para determinar as melhores formas

de se posicionar estrategicamente face aos demais competidores. Acrescenta-se a isso a necessidade de manter-se atento às inovações e novas tendências, objetivando captar potenciais clientes a partir de nichos do mercado de eventos.

Da mesma forma, o uso de estratégias competitivas no setor de eventos possibilita às empresas encontrarem novos fornecedores ao saberem avaliar corretamente as novas tendências do setor, estipulando metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. Tais objetivos podem ser conquistados com maior êxito quando as empresas deste segmento atuam de forma profissional, com oferta de produtos e serviços diversificados, diferenciados, inovadores e de qualidade.

Os principais resultados do trabalho mostram que os gestores conhecem bem o mercado e a concorrência, podendo indicar seus diferenciais competitivos, sabem o tamanho do mercado e que os concorrentes são numerosos tanto em tamanho quanto em poder.

Os gestores indicam que oferecem serviços além do principal segmento atendido para fazer frente a produtos substitutos e que aceitam sugestões dos clientes, embora isto acarrete encarecimento do serviço. Também que os clientes barganham por preços mais baixos, jogando uma empresa de eventos contra outras.

Tratando dos fornecedores, os entrevistados afirmam que trabalham com estes há muito tempo e que sempre avaliam os fornecedores ao final de cada evento, pois sabem que a qualidade do serviço prestado está diretamente ligada aos seus fornecedores. Sobre os novos concorrentes que estão chegando ao mercado, os gestores conhecem as empresas e indicam que a principal barreira para estes concorrentes é a escala de prestação de serviços.

Tratando das estratégias de penetração no mercado, os gestores concordam que quanto maior é a oferta de mercado, maior é a possibilidade de sucesso e que quando o padrão de gastos dos consumidores se altera, cabe às empresas fazerem frente a estas mudanças.

Sobre as estratégias de desenvolvimento de novos mercados, as empresas se consideram capacitadas para enfrentar a concorrência já que fazem investimentos em equipamentos, instalações e outros itens para cativar novos clientes.

Para as estratégias de desenvolvimento de novos produtos, os respondentes indicaram que desenvolvem novos tipos de eventos para enfrentar a concorrência, e que já ofereceram serviços muito similares aos dos concorrentes para não perder um contrato. Abordando as estratégias de diversificação, os entrevistados afirmaram que ao longo dos anos os clientes também mudaram, obrigando a empresa a se atualizar, e que quando buscam atender a novos segmentos podem melhor planejar o futuro da empresa.

Sobre as estratégias adaptativas e quando assumem atitudes defensivas, a empresa desenvolve a distribuição das responsabilidades entre os colaboradores para melhor controlar os resultados, fazendo frente aos concorrentes com atitudes mais agressivas. Já para adotarem atitudes prospectivas, as empresas se tornam mais flexíveis a novas ideias e novas formas de atuação e desenvolvem novas abordagens para conseguir clientes.

Respondendo sobre atitudes analíticas tomadas, os gestores afirmam que procuram saber onde e de que forma os principais concorrentes estão atuando no mercado, e que analisam os aspectos positivos e negativos dos concorrentes. As atitudes reativas foram a estratégia menos indicada pelas empresas, que afirmam que em muitos casos é melhor não tomar nenhuma estratégia.

Neste estudo procurou-se indicar as principais decisões gerenciais ligadas às estratégias competitivas que as empresas organizadoras de eventos devem utilizar para se manterem no mercado. Embora de forma empírica, elas podem ser estudadas e categorizadas em uma nomenclatura (teoria) que possa ser compreendida pelos pesquisadores do assunto. Assim, o estudo da aplicabilidade correta das estratégias existentes em uma empresa de eventos contribui para que outros gestores tenham acesso aos indicativos (indicadores) de decisões que podem ser tomadas, já que foram utilizadas e principalmente testadas no histórico administrativo das empresas pesquisadas.

Realizar eventos de forma eficiente é a meta de seus organizadores, buscando que o planejamento adequado cumpra os objetivos propostos a patrocinadores e participantes. Para os responsáveis pelas organizações que procuram uma oportunidade de divulgar seu negócio, os eventos, quando realizados em locais adequados, são uma opção de marketing que possibilita atingir o público de forma adequada e a um custo relativamente mais baixo do que opções mais populares, como jornais, televisão, rádio e internet.

Com base nos resultados é possível concluir que as empresas, de forma quase generalizada, não fazem um planejamento de longo prazo. Mesmo aquelas com maior número de funcionários, com gestores com formação em Administração ou Economia, agem à mercê dos acontecimentos, procurando resolver os problemas quando eles surgem.

Apesar de as teorias de Porter serem as mais citadas em pesquisas de serviços, neste trabalho o destaque foi para a teoria de Ansoff, que os entrevistados usam, mesmo que de forma empírica, para tomar decisões que possibilitem o avanço econômico das empresas. Estas devem adequar-se às mudanças advindas de um ambiente competitivo e em mutação, em que somente os mais preparados para enfrentar crises irão se manter e prosperar.

Já ao analisar a utilização de estratégias competitivas em relação ao desempenho organizacional, verificou-se que as empresas utilizam estratégias de forma aleatória e não vinculadas a um planejamento estratégico formulado

e discutido para obter o maior retorno e uma maior aplicabilidade, com possibilidade de retorno na resolução de problemas. Conforme surgem os problemas, as empresas buscam a solução mais rápida e adequada a eles, ou seja, utilizam de forma empírica as estratégias.

Para verificar como são formuladas e operacionalizadas as estratégias competitivas pelas empresas organizadoras de eventos em Curitiba e Região Metropolitana, podem-se observar alguns resultados:

- em geral não se reflete no crescimento da empresa, visto que a maioria se manteve estabilizada nos últimos anos, com poucas empresas crescendo nesta época de problemas econômicos no Brasil;
- por outro lado, também se pode afirmar que se estas empresas não tivessem adotado diversas estratégias competitivas, possivelmente já teriam encerrado suas atividades;
- as estratégias competitivas propostas por Porter (1990), Ansoff (1990) e Miles e Snow (1978) são perceptíveis na forma de atuação das empresas organizadoras de eventos;
- o acirramento da concorrência faz com que as empresas que subsidiam suas decisões em estratégias já consolidadas possuam fatores que contribuem para a sua sobrevivência a longo prazo;
- o ambiente cada vez mais competitivo no segmento de eventos torna imprescindível uma administração profissional.

Os dados deste trabalho podem ser usados pelas empresas de forma prática, pois as informações podem auxiliar os gestores a tomar decisões baseadas em teorias já comprovadas e que contribuem para um planejamento de longo prazo mais assertivo [...].

FONTE: Adaptado de <<https://cutt.ly/tuULtsB>>. Acesso em: 16 maio 2020.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Para se ter uma vantagem competitiva é necessário criar vantagens sobre seus concorrentes, e isso pode integrar questões relacionadas à sustentabilidade, à qualidade do atendimento ou valor do produto ou serviço entregues ao consumidor.
- Para que uma organização obtenha sucesso é preciso que se elabore estratégias eficientes e uma série de ações que contribuirão para a preferência de seu público consumidor.
- Uma estratégia de sucesso pode se concentrar na criação de valor para parceiros, fornecedores, equipe e participantes do evento, por meio da satisfação das necessidades e dos desejos desses consumidores, da melhor maneira possível.
- A combinação de estratégias deve ser feita de forma a aproveitar todas as oportunidades possíveis, e isso só é possível com o uso da estratégia certa no momento certo.
- O modelo de Porter está baseado no processo de formulação de estratégia, e não criação de estratégias, pois a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, como o de formulação de estratégia.
- O modelo de matriz criado por Ansoff nos oferece a projeção de caminhos para o desenvolvimento da organização e, ao mesmo tempo, identificar as oportunidades do seu crescimento.
- Profissionais que se restringem a organizar o evento sem compreender o negócio como um todo não estabelecem visão estratégica.
- Em um mercado em que a capacidade de inovar é um fator determinante para a competitividade, o estabelecimento de alianças estratégicas surge como um importante meio de alcançar vantagem competitiva a longo prazo.



Ficou alguma dúvida? Construímos uma trilha de aprendizagem pensando em facilitar sua compreensão. Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.





1 Alguns fatores devem ser considerados para que uma organização obtenha sucesso. Primeiramente, é preciso que se elabore estratégias eficientes e realize uma série de ações que contribuirão para a preferência de seu público consumidor. Diante disso, assinale a alternativa CORRETA que melhor representa os fatores que devem ser levados em consideração:

- a) ( ) É necessário a formulação de estratégias baseada na análise de dados, sendo esse um processo dinâmico que envolve o consumidor.
- b) ( ) É necessário o estabelecimento de alianças estratégicas que surgem como um importante meio de alcançar vantagem competitiva.
- c) ( ) É necessário que sejam realizados estudos de mercado, para compreender o comportamento do consumidor e dos concorrentes da organização.
- d) ( ) É necessário conhecimento, mas poucas organizações estão preparadas para conquistar conhecimento, transformá-lo em capital intelectual e revertê-lo para o negócio.

2 O profissional de eventos pode auxiliar no processo de comunicação da empresa organizadora de eventos. De modo geral, para que um processo de comunicação seja eficaz e envolva o capital intelectual da organização, este deve incluir alguns componentes. Diante disso, associe os tipos de componentes e sua definição:

I - Participação e responsabilidade.

II - Comunicação interna eficiente.

III - Reconhecimento.

- ( ) Todos os funcionários da área de eventos e de outras áreas envolvidas, bem como terceirizados, devem “aprender” e compreender a estratégia e o modelo de gestão de eventos da empresa.
- ( ) Os funcionários devem sentir que, quando a área de eventos for bem-sucedida, eles serão recompensados. Por outro lado, quando não atingirem os resultados esperados, também dividirão o ônus da derrota.
- ( ) Todos da equipe de eventos devem entender como podem influenciar na correta implementação do modelo de gestão de eventos da empresa e qual o papel de cada um na equipe responsável por essa implementação.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) II – I – III.
- b) ( ) III – II – I.
- c) ( ) II – III – I.
- d) ( ) III – I – II.

3 As alianças estratégicas desempenham um papel importante nas organizações. Para que um negócio na área de eventos obtenha sucesso diante desse mercado tão competitivo não basta apenas aprimorar as operações internas; é preciso visão estratégica para sair em busca de alianças e parcerias, a fim de competir para o sucesso. Com base nessa informação, defina qual é a importância das alianças estratégicas cooperativas, especialmente no que se refere aos eventos.



# PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E RESPONSABILIDADES DE PROMOTORES EM EVENTOS

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:**

- estudar as normas técnicas da Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos (ABNT/CEE-142);
- compreender a organização, implementação e as melhorias nas atividades relacionadas aos eventos, bem como suas orientações técnicas;
- entender os trametes burocráticos obrigatórios por lei que garantem a segurança das pessoas presentes nos eventos;
- estudar os projetos, as autorizações e as licenças necessárias para a produção de um evento;
- compreender os procedimentos que abrangem a gestão de segurança dos eventos.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – NORMATIZAÇÃO E RESPONSABILIDADES DE PROMOTORES NA GESTÃO DE EVENTOS

TÓPICO 2 – PROJETOS E LICENÇAS PARA EVENTOS

TÓPICO 3 – OPERACIONALIDADE: GERENCIAMENTO DE RISCOS E SISTEMA DE SEGURANÇA PARA EVENTOS



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



## NORMATIZAÇÃO E RESPONSABILIDADES DE PROMOTORES NA GESTÃO DE EVENTOS

### 1 INTRODUÇÃO

Instalada em 2010, a ABNT/CEE 142 – Gestão de Eventos (Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos – Associação Brasileira de Normas Técnicas) foi concebida para tratar da normatização técnica no campo da gestão de eventos. O processo de Consulta Nacional do conjunto de normas trata-se dos temas: Segurança em Eventos e Competências do Organizador de Eventos.

Posses, outorgas, reuniões, seminários, feiras, formaturas, casamentos, entre outros, são acontecimentos que devem ser planejados para assegurar os melhores resultados. Para que seus objetivos sejam plenamente atingidos, instrumentos, métodos e técnicas profissionais de planejamento de eventos devem ser utilizados (DANTAS *et al.*, 2017, p. 7).

O promotor na gestão de eventos é o principal agente na criação de ideias para os clientes que o contratam. Ele tem a responsabilidade sobre praticamente todos os detalhes do evento. Desde o desenvolvimento conceitual do evento, criação de orçamentos, planos, documentação, reservas de locais, promoção do marketing, entre outros detalhes.

No Tópico 1, estuda-se as normatizações vigentes e as competências dos promotores frente à gestão de eventos. O objetivo principal parte da compreensão da organização, implementação e as melhorias nas atividades relacionadas aos eventos, bem como suas orientações técnicas.

### 2 NORMAS DA ABNT/CEE- 142

É necessário entender uma organização e seu contexto com base na análise do foco principal do evento e como ele impacta a sociedade. Segundo os Requisitos do Sistema de Gestão para Sustentabilidade em Evento (ABNT NBR ISO 20121:2012), é preciso analisar o contexto interno e externo de uma organização. Ambos se resumem na busca para que o ambiente (externo e interno) alcance os objetivos esperados (SANTIAGO, 2014). No contexto externo inclui-se:

- ambiente cultural
- social
- político
- legal
- regulatório

- financeiro
- tecnológico
- econômico
- natural e
- competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local; – fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização – relacionamentos, percepções e valores das partes interessadas externas (SANTIAGO, 2014, p. 47).

Já no contexto interno da organização, busca-se alcançar seus objetivos por meio dos seguintes critérios:

- governança
- estrutura organizacional
- funções e
- responsabilidades – políticas, objetivos e as estratégias que são estabelecidas para alcançá-los; – as capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento; – sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais); – relacionamentos, percepções e valores das partes interessadas internas; – cultura da organização; – padrões, diretrizes e modelos adotados pela organização; – forma e extensão das relações contratuais (SANTIAGO, 2014, p. 47).

No ano de 2012, por meio dos esforços de diferentes associações, entidades e órgãos governamentais brasileiros ligados a áreas de eventos, a norma ABNT NBR ISO 20121:2012 – Sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos – Requisitos com organizações de uso, foi devidamente traduzida e publicada. A norma teve a participação de 35 países tendo a Inglaterra e o Brasil como organizadores (SANTIAGO, 2014).



Segundo o coordenador da Comissão de Estudo especial de Gestão de Eventos (ABNT /CEE-142), Alexandre Garrido, a norma ABNT NBR ISO 20121:2012 descreve um sistema de Gestão da Sustentabilidade para Eventos, ou seja, define os principais pontos para Organizadores de Eventos que queiram gerenciar o planejamento, realização e atividades pós-evento com foco na Sustentabilidade. Para Alexandre Garrido, “esta norma pode ser utilizada por qualquer empresa de Organização de Eventos e para qualquer tipo de evento. O conceito central é gerenciar os impactos da sustentabilidade de um evento, de forma a minimizar os impactos negativos e potencializar os positivos, sejam estes de caráter ambiental, social ou econômico”. Ela foi desativada em 2012.

FONTE: <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/d83b06465eb6a-4831d80da5791ae2bd1.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

Elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos (ABNT/CEE-142), a ABNT publicou a norma ABNT NBR 16698:2018 – Organização de eventos – Diretrizes para boas práticas. Ela fomenta diretrizes para as boas práticas utilizadas nas atividades de organização de eventos, com enfoque na melhoria contínua deste segmento a partir da ética, da transparência, da cidadania, do comprometimento e dos resultados.

## 2.1 ABNT NBR 16004:2016 – EVENTOS – CLASSIFICAÇÃO E TERMINOLOGIA

A Norma ABNT NBR 16004:2016 – Eventos – Classificação e terminologia, tem como escopo o fornecimento de diretrizes para a classificação de eventos e os termos específicos utilizados no segmento. O Quadro 1 demonstra a classificação normativa da estrutura dos eventos:

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO NORMATIVA ABNT 16004:2016

<b>MEGAEVENTO</b>	Alto grau de complexidade de organização, normalmente tem visibilidade e repercussão mundial, e envolve um número expressivo de público e profissionais para sua realização.
<b>GRANDE PORTE</b>	Alto grau de complexidade de organização, com visibilidade e repercussão nacional e/ou internacional, com a participação de um número significativo de público e profissionais para sua realização.
<b>MÉDIO PORTE</b>	Menor nível de complexidade de organização, com visibilidade e repercussão adequadas ao público-alvo. Normalmente, envolve um número significativo de público e profissionais para sua realização.
<b>PEQUENO PORTE</b>	Baixo grau de complexidade de organização, visibilidade e repercussão, que envolve um número menor de pessoas.

FONTE: Adaptado de ABNT 16004 (2016)

No contexto da Rede Federal, classifica-se pelo porte do evento, considerando-se a dimensão do evento, relacionado ao número de participantes e de público simultâneo, em:

- Mega evento – acima de 1000 participantes.
- Grande porte – acima de 500 participantes.
- Médio porte – de 200 a 500 participantes.
- Pequeno porte – com até 200 participantes (DANTAS *et al.*, 2017, p. 13).

FIGURA 1 – EVENTO DE GRANDE PORTE: SHOW MUSICAL



FONTE: <[https://cdn.pixabay.com/photo/2017/10/01/13/28/music-2805506\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2017/10/01/13/28/music-2805506_960_720.jpg)>. Acesso em: 14 fev. 2020.

FIGURA 2 – PEQUENO PORTE: OFICINA



FONTE: <[https://roraimaemtempo.com/files/e05704968a3070a2e5e3f1c2d77da9f5/midia\\_foto/20190719/sebrae-e.jpg](https://roraimaemtempo.com/files/e05704968a3070a2e5e3f1c2d77da9f5/midia_foto/20190719/sebrae-e.jpg)>. Acesso em: 14 fev. 2020.

De acordo com o Quadro 2, “a classificação é pela periodicidade de sua realização” (DANTAS *et al.*, 2017, p. 14).

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO/REALIZAÇÃO

<b>PERMANENTE</b>	Evento que ocorre regularmente, podendo ser mensal, semestral e anual. Ex.: Aniversário da Instituição; Semana Nacional de Ciência e Tecnologia; Acolhimento dos Novos Alunos
<b>ESPORÁDICO</b>	Evento com intervalos irregulares. Ex.: Posses de Dirigentes e Palestra.

<b>ÚNICO</b>	Evento cuja edição se realiza uma única vez. Ex.: Lançamento de Livro; Inauguração; Lançamento de Pedra Fundamental
<b>OPORTUNIDADE</b>	Ocorre por aproveitamento de uma ocasião ou fato. Ex.: Coletiva de Imprensa; Apresentação Cultural (Figura 3); Assinatura de Convênio; Homenagem.

FONTE: Dantas *et al.* (2017, p. 14)

FIGURA 3 – APRESENTAÇÃO CULTURAL



FONTE: <[http://www.agenciasaoluis.com.br/midias/2019/medias/23094\\_23040\\_sarau\\_ferias\\_culturais\\_praca\\_panteon\\_100719\\_foto\\_mauricioalexandre18.jpg](http://www.agenciasaoluis.com.br/midias/2019/medias/23094_23040_sarau_ferias_culturais_praca_panteon_100719_foto_mauricioalexandre18.jpg)>. Acesso em: 14 fev. 2020.



Para mais informações relacionadas à norma citada anteriormente, leia o artigo: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/Guia-de-Eventos.pdf>.

## 2.2 ABNT NBR 16513:2016 – ORGANIZADOR DE EVENTOS – COMPETÊNCIAS PESSOAIS

De acordo com a ABNT NBR 16513:2016, cada vez mais se ratifica a importância do mapeamento, análise e definição das competências de um profissional. A norma ABNT NBR 16513:2016 – Organizador de Eventos – Competências pessoais – tem como escopo as especificações e as competências dos profissionais que exercem a função de organizador de eventos (ABNT NBR 16513, 2016).

“Ela tem por intuito a descrição em relação à ocupação do organizador de eventos, suas competências e especificações. Para que, assim, um organizador de eventos possa potencializar e desenvolver um serviço de qualidade e atender às necessidades do mercado de eventos” (ABNT, 2016, p. 3). Para o organizador de eventos, a definição das competências torna-se ainda mais importante

A norma foi elaborada para auxiliar as empresas na seleção e na contratação do profissional organizador de eventos, no que se referem:

- conhecimentos;
- habilidades;
- atitudes.

A partir desses pressupostos, compete ao organizador desenvolver atividades de (ABNT NBR 16513, 2016):

- planejamento;
- organização;
- promoção;
- realização;
- gerenciamento de recursos;
- prestação de serviço especializado de eventos.

A norma ABNT NBR 16513 é oportuna na elaboração de ementas de curso de formação e aperfeiçoamento de pessoas para o planejamento, implementação e promoção de eventos – escolas e centros de formação (ABNT NBR 16513, 2016).

## 2.3 ABNT NBR 16566:2016 – SISTEMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA – REQUISITOS

A Norma ABNT NBR 16566:2016 – Sistemas de Gestão de Segurança – Requisitos – tem como escopo para auxiliar as organizações e os indivíduos a melhorar a segurança de suas atividades relacionadas a eventos. Segue exemplo (Figura 4) de evento corporativo seguro e organizado.



Esta Norma especifica os requisitos de um sistema de gestão para eventos, a fim de melhorar a segurança dos eventos. É aplicável a todos os tipos e tamanhos de organizações envolvidas no projeto e execução de eventos, e acomoda diferentes condições geográficas, culturais e sociais. Ao mesmo tempo, ela requer que as organizações reconheçam as expectativas das partes interessadas com a segurança dos eventos.

FONTE: <<http://abnt.org.br/paginampe/noticias/275-eventos-%E2%80%94-sistemas-de-gest%C3%A3o-de-seguran%C3%A7a-%E2%80%94-requisitos>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

Segundo Freire, Verona e Batista (2018, p. 50), ocorre uma complexidade na área dos eventos, o autor afirma que:

Com a evolução e o aumento da complexidade dos eventos nos vários setores da sociedade e por sua expressiva relevância no ambiente corporativo e geração de negócios dos mais variados, faz-se cada vez mais necessária a regulamentação do setor de eventos. Portanto, acredita-se que essas normas funcionam para nortear, e até mesmo para facilitar, os passos dos profissionais que lançam neste setor em evolução.

FIGURA 4 – EVENTO CORPORATIVO SEGURO E ORGANIZADO



FONTE: <<http://bit.ly/2Wun3b4>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

## 2.4 ABNT NBR 16571:2016 – EVENTOS – QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO – REQUISITOS

Cada uma das normas publicadas tem o foco em determinados aspectos que envolvem a área de eventos, contribuindo de forma positiva para o setor. A norma ABNT NBR 16571:2016 – Eventos – Qualidade na organização – Requisitos – tem como escopo auxiliar na qualidade e na organização de eventos e pode ser aplicada a todos os tipos e tamanhos de evento.

Sebrae, Sextante, Sindiprom, Mac Consulting e Noum Eventos e Capacitação, Mestre de Hospitalidade, Abeoc, Abbtur, UFPE, Confert, Conrerp, Prominas e Abrafesta tiveram envolvimento nas adaptações das normas Qualidade na Organização e Sistemas de Gestão de Segurança, quando elas ainda eram apenas projetos (ABNT NBR 16571, 2016).



Caro acadêmico, para melhor auxiliá-lo no entendimento referente às normas de uma organização em eventos, você pode consultar o GIBI (Figura 5), desenvolvido pelo SEBRAE que recebe o título Organização em eventos – o que as normas técnicas podem fazer por você?

Além do material abordar as normas, traz conceitos sobre:

- definição do evento;
- coordenação do pré-evento;
- coordenação, comercialização e realização de evento;
- foco na satisfação dos clientes;
- sustentabilidade do evento;
- retorno e crescimento;
- ética, entre outros.

FIGURA 5 – SEBRAE: ORGANIZAÇÃO EM EVENTOS



FONTE: <[https://issuu.com/abnt/docs/eventos\\_ok](https://issuu.com/abnt/docs/eventos_ok)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

### 3 RESPONSABILIDADE DE PROMOTORES EM EVENTOS

Atualmente, para a realização de um evento, exige-se a contratação de uma empresa com enfoque na organização e, conseqüentemente, para planejar todos os procedimentos necessários, disponibilizando mais segurança aos envolvidos (MATIAS, 2013).

Gerir é transformar recursos humanos, físicos e financeiros em resultados, em utilidade, em produtos e em satisfação. É assim em qualquer atividade, em qualquer empresa e, porque os eventos não são projetos, são acontecimentos, também o é nos eventos (VIEIRA, 2015, p. 19).

FIGURA 6 – RESPONSABILIDADE DE PROMOTORES EM EVENTOS



FONTE: <<http://bit.ly/3b8Wb4v>>. Acesso: 14 fev. 2020.

As principais funções incluídas na gestão de eventos possuem tarefas muito precisas e necessitam ser desempenhadas de maneira organizada (VIEIRA, 2015). A Figura 6 demonstra um tipo de tabela organizacional que os promotores de eventos podem utilizar para melhor desempenho das atividades.

- **Pensar e definir o conceito**, o que se espera do evento, o conteúdo desejado e o pré-programa, a principal tarefa do promotor do evento.
- **Inventariar os recursos humanos**, físicos e financeiros existentes e disponíveis para realizar o evento.
- **Planejar** o evento construindo um plano estratégico com a visão, a missão, os objetivos, a estratégia, a política, o programa, as ações a executar e a forma de medir o seu sucesso.
- **Organizar as tarefas** necessárias para que o evento aconteça.
- **Prever os resultados** e elaborar os orçamentos de cada área de gestão.
- **Decidir** lançar o evento – tarefa da responsabilidade do promotor – e comprometer-se com participantes e com terceiros, nomeadamente patrocinadores e fornecedores. O evento passa então de projeto a acontecimento, uma passagem apoiada num guião ou plano para execução.
- **Executar as tarefas** para que o evento aconteça.
- **Avaliar e partilhar os resultados** do evento com os parceiros intervenientes.
- **Encerrar o evento** e terminar todas as tarefas e contratos, uma função quase inexistente na vida empresarial, mas importante na gestão de acontecimentos efêmeros como são os eventos.

O desempenho destas funções e a execução das tarefas inerentes constituem o processo de gestão global normalmente agrupado nas funções de planeamento e organização, funções por vezes também designadas como pré-produção e produção, cada uma delas incluindo tarefas específicas nas áreas do conhecimento administrativo, operacional e técnico, comercial, económico e financeiro. Estas tarefas incluem, para a sua boa execução, a elaboração de planos específicos, como a previsão económica e de exploração, os orçamentos financeiros e de tesouraria, o plano de marketing, o plano operacional, o plano de riscos e de emergência e o plano de recursos humanos (VIEIRA, 2015, p. 19).

A seguir, o Quadro 3 sintetiza a hierarquia das funções de gestão.

QUADRO 3 – HIERARQUIA DAS FUNÇÕES DE GESTÃO

Título	Conteúdo	Exemplo	Intervenção
Diretor ou produtor	<b>Exerce</b> e controla funções	Diretor do evento	Importante no planeamento e na organização
Produtor executivo, gestor de eventos ou chefe de equipe	<b>Desempenha</b> e controla tarefas	Responsável comercial, técnico ou pelo acolhimento	Intervém sobretudo na organização
Assistente	<b>Executa</b> tarefas	Arrumador ou "lanterninha" monta instalações	Só intervém na organização

FONTE: Vieira (2015, p. 19)

## 4 PLANEJAMENTO DE MATERIAL, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

Quando pensamos nos equipamentos que fazem parte da produção de um evento, segundo os autores Fortes e Silva (2011, p. 94-95), não podem ficar de fora os seguintes equipamentos:

- **Cadeiras comuns e estofadas**, a quantidade deverá sempre ser prevista de acordo com o número esperado de pessoas.
- **Mesa diretora ou de honra**, em tamanho adequado e outras mesas necessárias para acomodação das autoridades.
- **Parlatório** tribuna ou pódio, com iluminação, se necessário.
- **Mastros para as bandeiras** com respectivo dispositivo ou base, tanto para utilização interna como externa.
- **Bandeiras** prevendo-se os países, estados e municípios a serem representados, quando for o caso.
- **Palco** ou praticáveis para a armação.

- **Cadeiras** para integrantes dos grupos musicais, coral e orquestra e, se necessário, todo o material específico para as apresentações.
- **Toalhas** para cobrir as mesas em toda sua extensão, especialmente a parte voltada para a plateia.
- **Copos, bandeiras, cinzeiros, garrafas de água e material específico de copa.**
- **Cartazes indicativos.**
- **Cavaletes e estacas**, para a determinação de espaços, acompanhados de cordões de isolamento.
- **Instalações elétricas** com tomadas de força para todos os fins, principalmente para atender à imprensa.
- **No caso de haver vestiário**, cabides ou cavaletes, linhas, agulhas, ferro de passar, tábua e outros materiais específicos.
- **Material para revestimento de instalações:** lonas plásticas, tecidos para decoração, tapetes e passarelas.
- **Previsão de transporte geral para os equipamentos, materiais e pessoas:** ônibus, caminhões, vans e carros.
- **Outros materiais:** placa comemorativa, fita de inauguração, jornais diários, revistas e livro de presença (FORTES; SILVA, 2011, p. 94-95).

Para que um evento se desenrole de maneira satisfatória, é preciso gerenciar corretamente material, equipamentos e serviços. Os materiais e equipamentos são normalmente alugados ou emprestados e podem fazer parte da estrutura oferecida pelo local no qual será realizado o evento (FORTES; SILVA, 2011, p. 94).

“Os eventos são compostos por peculiaridades associadas aos objetivos dos promotores, à tipologia de evento adotada, à abrangência, ao orçamento, aos patrocinadores e as suas respectivas permutas, entre outros aspectos que influenciam a concepção, o planejamento e a organização do evento” (OLIVEIRA, 2016, p. 12).

## 4.1 MATERIAL DE APOIO AOS PARTICIPANTES

Trabalhar na área de eventos necessita de grandes responsabilidades, com relação aos materiais de apoio aos participantes. Segundo Fortes e Silva (2011, p. 95), não podem ficar de fora:

- **Início do evento:** a) pastas com logotipo dos promotores e patrocinadores; b) crachás com logotipo; c) blocos com anotações; d) lápis ou canetas esferográficas; e) fichas para perguntas, com logotipo; f) programa geral do evento; g) requerimento e regulamento do evento e das sessões; h) instruções para a participação em comissões técnicas.
- **Durante o evento:** a) currículo dos oradores; b) apostilas e/ou resumos de trabalhos.
- **Final do evento:** a) recomendações e/ou conclusões do evento; b) anais.

# RESUMO DO TÓPICO 1

## **Neste tópico, você aprendeu que:**

- O promotor na gestão de eventos é o principal agente na criação de ideias para os clientes que o contratam.
- O promotor tem a responsabilidade sobre praticamente todos os detalhes do evento. Desde o desenvolvimento conceitual do evento, criação de orçamentos, planos, documentação, reservas de locais, promoção do marketing entre outros detalhes.
- É necessário entender uma organização e seu contexto, com base na análise do foco principal do evento e como impacta a sociedade.
- Segundo os Requisitos do Sistema de Gestão para Sustentabilidade em Evento (ABNT NBR ISO 20121:2012), é preciso analisar o contexto interno e externo de uma organização. Ambos se resumem na busca para que o ambiente (externo e interno) alcance os objetivos esperados.
- Elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos (ABNT/CEE-142), a ABNT publicou a norma ABNT NBR 16698:2018 – Organização de eventos – Diretrizes para boas práticas.
- A (ABNT/CEE-142) fomenta diretrizes para as boas práticas utilizadas nas atividades de organização de eventos, com enfoque na melhoria contínua deste segmento a partir da: ética, transparência, cidadania, comprometimento e resultados.
- Com relação ao planejamento de material e equipamentos de serviços, não podem ficar de fora do evento: cadeiras comuns e estofadas; mesa diretora ou de honra; parlatório; mastros para as bandeiras; bandeira; palco; cadeiras; toalhas; copos; bandeiras; cinzeiros; garrafas de água; e material específico de copa; cartazes indicativos; cavaletes e estacas; e instalações elétricas.



- 1 A principal responsabilidade de um promotor de vendas é expandir a visibilidade da marca do seu empregador e trabalhar para a sua popularidade e publicidade. Descreva, com as suas palavras, as principais funções de um promotor de eventos.
  
- 2 A Norma ABNT NBR 16004:2016 – Eventos – Classificação e terminologia, tem como escopo o fornecimento de diretrizes para a classificação de eventos e os termos específicos utilizados no segmento. No contexto da Rede Federal, classifica-se pelo porte do evento, considerando-se a dimensão do evento relacionado ao número de participantes e de público simultâneo. Com base na classificação, assinale a alternativa CORRETA:
  - a) ( ) Mega evento – acima de 1000 participantes; grande porte – acima de 500 participantes; médio porte – de 200 a 500 participantes; pequeno porte – com até 200 participantes.
  - b) ( ) Mega evento – acima de 900 participantes; grande porte – acima de 400 participantes; médio porte – de 200 a 500 participantes; pequeno porte – com até 200 participantes.
  - c) ( ) Mega evento – acima de 800 participantes; grande porte – acima de 400 participantes; médio porte – de 200 a 500 participantes; pequeno porte – com até 20 participantes.
  - d) ( ) Mega evento – acima de 900 participantes; grande porte – acima de 300 participantes; médio porte – de 200 a 500 participantes; pequeno porte – com até 100 participantes.
  
- 3 Elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Eventos (ABNT/CEE-142), a ABNT publicou a norma ABNT NBR 16698:2018 – Organização de eventos – Diretrizes para boas práticas. Ela fomenta diretrizes para as boas práticas utilizadas nas atividades de organização de eventos, com enfoque na melhoria contínua deste segmento a partir da ética, transparência e cidadania. Descreva, com as suas palavras, as principais funções do conjunto de normas técnicas elaborada pela (ABNT/CEE-142).



## PROJETOS E LICENÇAS PARA EVENTOS

## 1 INTRODUÇÃO

Caro acadêmico, tão importante quanto saber para quem você está produzindo um evento é torná-lo viável.

O planejamento é a mola mestra de todas as etapas da organização de um evento. São muitas as providências quanto a estudos preliminares para tornar o projeto viável e executável, na busca de atingir os objetivos propostos inicialmente (NAKANE, 2000, p. 32).

Visto a importância desta fase inicial para a realização de um evento, seja ele de pequeno ou grande porte, é necessário providenciar o “alvará de autorização para eventos”. O alvará é um documento obrigatório por lei que fornece ao produtor a licença para a realização do evento. A licença, após a supervisão e autorização, garante segurança, evitando futuras complicações e acontecimentos inesperados.

Para assegurar o sucesso de um evento, é importante a elaboração de um projeto que servirá como base para de consulta e viabilização do evento. Este projeto tem por objetivo facilitar a dinâmica de familiarização do evento com futuros apoiadores e patrocinadores. Segundo Nakane (2000), a divisão do conteúdo deve ser em:

- Objetivos.
- Justificativa.
- Público-alvo.
- Apresentação.
- Programação.
- Planilha de custos e outras informações pertinentes.

No Tópico 2, estudaremos os projetos, as autorizações e as licenças necessárias para a produção de um evento. O objetivo principal parte da compreensão dos trâmites burocráticos obrigatórios por lei que garantem a segurança das pessoas presentes nos eventos.

## 2 GESTÃO DE PROJETOS

Os eventos devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados. A organização de um evento possui os atributos típicos que o caracterizam como um projeto. Eventos são caracterizados como:

- acontecimentos especiais;
- rituais;
- apresentações;
- celebrações (DUARTE, 2009; BRITTO; FONTES, 2002).

Os eventos possuem um determinado objetivo, podendo ser dos âmbitos:

- cultural;
- social;
- empresarial (DUARTE, 2009; BRITTO; FONTES, 2002).

Atualmente, os projetos têm se tornando instrumentos no desenvolvimento nas organizações, que, cada vez mais, procuram se capacitar no gerenciamento de múltiplos projetos (DOOLEY; LUPTON; O'SULLIVAN, 2005). O gerenciamento de projetos envolve as atividades típicas. São características de um projeto:

- o objetivo;
- a complexidade (múltiplas atividades, múltiplos recursos compartilhados);
- a incerteza;
- a natureza temporária;
- ciclo de vida (PRADO, 2004; CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2005).

Portanto, a boa gestão de projetos depende de diversos fatores, e, principalmente, da aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas às diferentes etapas do ciclo de vida do projeto (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

## 3 GESTÃO DE PROJETOS EM EVENTOS

Antes da organização de um evento é imprescindível que seja incorporada pela empresa contratada o levantamento do maior número possível de elementos, tais como:

- reconhecimento das necessidades desse evento;
- elaboração de alternativas para suprir as suas necessidades;
- identificação dos objetos específicos;
- coleta de informações sobre os participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial;
- listagem dos resultados desejados;
- estimativas de exequibilidade econômica e técnica;
- estimativas de tempo e recursos necessários;
- estabelecimento de diretrizes;
- elaboração dos contornos do projeto (MATIAS, 2013, p. 145-146).

Com relação a organização, a gestão de projetos requer o aprimoramento e o desenvolvimento de áreas do conhecimento, conforme o modelo (Quadro 4) proposto pelo PMI – *Project Management Institute* (INC) (2004).

QUADRO 4 – ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS SEGUNDO PMI

Área de conhecimento	Principais características
Gestão da Integração	Integrar todas as áreas e administrar um sistema de controle das alterações.
Gestão do Escopo	Definir o produto e delimitações do projeto. Gerenciar as atividades para que tudo ocorra dentro do ciclo de vida.
Gestão do Tempo	Estimar e controlar a duração das atividades.
Gestão de Custos	Avaliar recursos em termos de seus custos (orçamentos).
Gestão da Qualidade	Assegurar a satisfação dos clientes e dos demais interessados.
Gestão de Recursos Humanos	Planejar, organizar, montar e controlar a equipe, buscando produzir os melhores resultados e desenvolvimento profissional.
Gestão das Comunicações	Garantir o fluxo de informações, sua eficiente utilização e o registro.
Gestão dos Riscos	Reconhecer os riscos do projeto, identificar e avaliar.
Gestão de Suprimentos	Obter os recursos levantados na fase de orçamentação.

FONTE: Adaptado de PMI (2004)

Uma metodologia de gerenciamento de projetos define um conjunto de grupos de processos de gerenciamento de projetos, seus processos relacionados e as funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo unificado funcional (PMI, 2004, p. 85).

Como em qualquer evento, as etapas do ciclo de vida de um projeto devem ser desenvolvidas de acordo com parâmetros de tempo, custo e especificações, assim, a sua gestão segue o procedimento natural de gestão de projetos (REID, 2011). Segundo Reid (2011), na gestão de um evento também existem diferentes *stakeholders*, como:

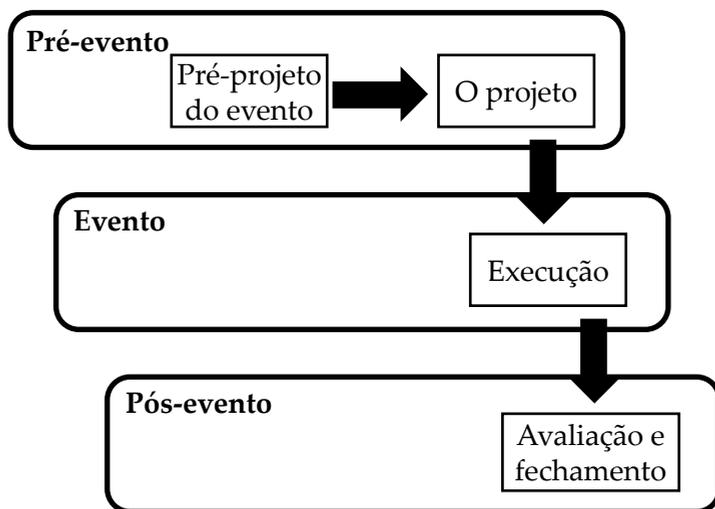
- **Primários:** trabalhadores, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e pessoas participantes.
- **Secundários:** governo, comunidade, serviços de emergência, negócios em geral, mídia e organizações de turismo, e o envolvimento deles no processo de planejamento do evento podem auxiliar no seu sucesso.

Segundo Martin (2003), conforme Figura 7, para que o planejamento e a organização de um evento sejam desenvolvidos de maneira precisa, necessita-se o seguimento de um processo dividido em três fases.

- **Pré-evento:** definição do projeto e o planejamento de todas as suas etapas, também são definidos as receitas e despesas esperadas, tipos de fornecedores e equipe a ser contratada, de acordo com os objetivos do projeto.

- **Evento:** é a organização do evento propriamente dita, em que acontece a montagem do evento no local escolhido e a operacionalização das atividades.
- **Pós-evento:** desmontagem da estrutura do evento, os acertos financeiros e os pagamentos.

FIGURA 7 – ETAPAS DO CICLO DE VIDA DE PROJETOS DE EVENTOS

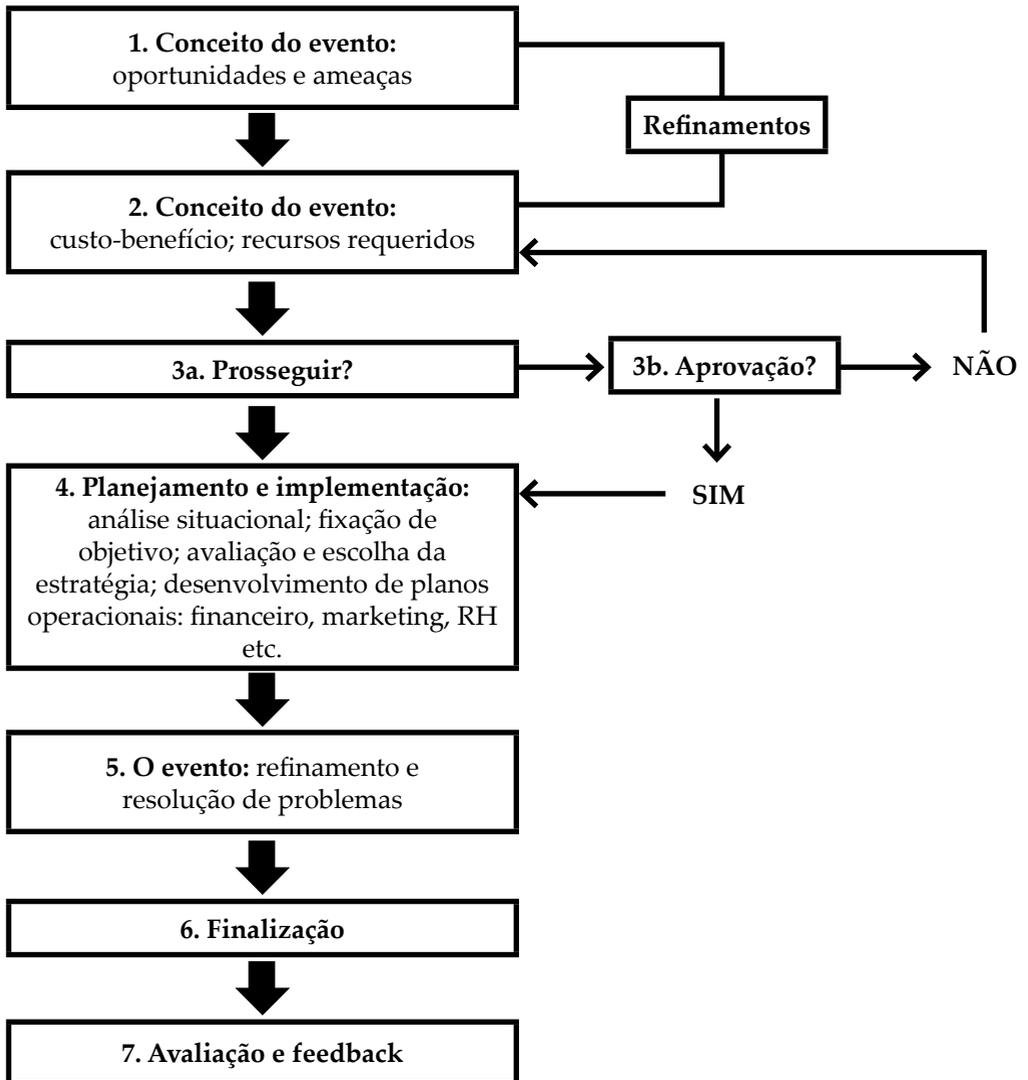


FONTE: Adaptado de Martin (2003)

Segundo Matias (2013), o desenvolvimento do pré-projeto para a organização do evento é o passo inicial, pelo fato de apresentar a ideia que pretende realizar. “Para a concretização dessa ideia, é necessário que esse pré-projeto seja detalhado, transformando-se no projeto do evento” (MATIAS, 2013, p. 148). Cabe ressaltar alguns itens que devem ser enfocados no projeto que compõem a estrutura da organização:

- escolha do local;
- definição da data;
- elaboração de temário e calendário;
- identificação e análise dos participantes;
- estratégia de comunicação e marketing;
- programação social, cultural e turística;
- cronograma básico, entre outros itens (MATIAS, 2013, p. 148).

FIGURA 8 – O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE UM EVENTO



FONTE: Adaptado de Allen et al. (2003)

“Convém destacar que o planejamento de um evento envolve o desenvolvimento de uma equipe que compreenda claramente o motivo da existência do projeto, com o estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada e a definição de objetivos e estratégias” (GOHR; SANTOS; SCHWINGEL, 2011, p. 6). Na Figura 8, consta um exemplo de um processo de planejamento de um evento. As estratégias devem seguir planos operacionais:

- marketing;
- recursos humanos;
- recursos financeiros;
- recursos de qualidade (PMI, 2004).

Além de necessitarem dos processos de:

- avaliação,
- controle;
- feedback (PMI, 2004).

Lembrando que a “organização do evento é um trabalho complexo, sendo necessária a presença de um gerente de projeto que coordena e controla as suas diferentes etapas” (GOHR; SANTOS; SCHWINGEL, 2011, p. 6). Segue Quadro 5 com a comparação entre as abordagens PMI: **Gestão de Projetos x Gestão de Eventos**.

QUADRO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS PMI: DE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE EVENTOS

Etapa do ciclo de vida	Gestão de Projetos	Gestão de Eventos
Iniciação	Ponto de partida do projeto, com definição de metas, ideias iniciais, custo benefício, viabilidade, perspectivas, entre outros. Definição da proposta do projeto. Realização do estudo de viabilidade.	Criação do pré-projeto do evento, identificando as necessidades e oportunidades, definindo os objetivos, recursos humanos, entre outros. Realização do estudo de viabilidade.
Planejamento	Planejamento da estrutura de gestão do projeto e seleção da equipe. Criação dos planos.	Análise do estudo de viabilidade. Planejamento e desenvolvimento de planos funcionais (recursos humanos, financeiros, suprimentos, riscos etc).
Monitoração e Controle	Controle e monitoramento do trabalho do projeto, controle de mudanças, do escopo, do cronograma, de custos. Gerenciamento da equipe do projeto.	Planos e sistemas de controle correspondentes aos planos funcionais.
Implementação (execução)	Orientação e gerenciamento da execução.	Execução dos planos e realização. Refinamento e resolução de problemas.
Encerramento	Análise e avaliação do projeto. Prestação de contas e relatórios finais.	Avaliação do evento e feedback. Prestação de contas.

FONTE: Adaptado de PMI (2004)

Com relação ao projeto, segundo Renato Brenol Andrade (2013, p. 130), é importante o planejamento das seguintes tarefas:

- Esboço das linhas básicas de elaboração.
- Pensar e definir o que quer, ou seja, os objetivos.
- Coletar informações e examinar viabilidade;
- Adaptar objetivos à realidade de mercado, como: (o que produzir; cadeia de suprimentos; tecnologia disponível, sistema de distribuição, investimento);
- Planejar implantação: (organograma, cronograma)
- Elaborar documento contendo linhas básicas: (resumo das ideias principais; descrição dos objetivos; análise de mercado; alvos; concorrência; plano de marketing; publicidade; relações públicas; promoções; divulgação e sistema de vendas).

## 4 ALVARÁ EM PROJETOS

Para garantir a idealização de um bom projeto de eventos é preciso que várias etapas, inclusive a de segurança, sejam cumpridas, evitando futuras complicações ou acontecimentos inesperados, capazes de interferir de maneira negativa no evento. E, para isso, é preciso providenciar o seu **alvará (documento obrigatório por lei) para eventos**.

Para a realização de um evento, seja ele de pequeno ou grande porte (seja ele um show, palestra, feira ou exposição), necessita-se de um alvará de funcionamento. O Alvará permite que a produção seja realizada, comunicando a prefeitura e os bombeiros, sobre o evento em questão.

### 4.1 DOCUMENTO OBRIGATÓRIO POR LEI – ALVARÁ

O alvará se resume em um documento obrigatório por lei, que fornece licença necessária para a realização de um evento. Ele garante: supervisão, autorização, e segurança necessária do ambiente onde a produção será desenvolvida. Lembrando que a ausência do alvará pode impedir a realização do evento, além de resultar em complicações judiciais e multas, além de colocar em risco a vida das pessoas que estarão no local.

O pedido do alvará de funcionamento deverá ser solicitado na prefeitura local do evento, que, juntamente aos órgãos competentes, averiguam se o evento tem condições de ser realizado. O processo de expedição pode variar de acordo com o município (etapa mais burocrática do processo). O tempo ideal para o pedido varia entre 30 a 40 dias anteriores ao evento.



A lista de documentos exigidos para a obtenção do alvará de funcionamento dependerá de inúmeros fatores, como o tipo de evento realizado, local, quantidade de público, faixa etária, atrações envolvidas, entre outros. Dentre os documentos necessários estão:

- laudo técnico de segurança;
- cópia do comunicado ao corpo de bombeiros e polícia militar da cidade;
- contrato de locação, no caso da realização do evento em local privado;
- contrato da empresa de segurança contratada para o evento, junto às medidas adotadas por ela após análise;
- termo de responsabilidade devidamente assinado.

FONTE: <<https://www.eventbrite.com.br/blog/planejamento/alvara-para-eventos-como-fazer-ds-00/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

## RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- O alvará é um documento obrigatório por lei que fornece ao produtor a licença para a realização de eventos.
- A licença, após a supervisão e autorização, garante segurança, evitando futuras complicações e acontecimentos inesperados.
- Como em qualquer evento, as etapas do ciclo de vida de um projeto, devem ser desenvolvidas de acordo com parâmetros de tempo, custo e especificações, assim, a sua gestão segue o procedimento natural de gestão de projetos.
- Na gestão de um evento também existem diferentes *stakeholders*, como: trabalhadores, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e pessoas participantes; governo, comunidade, serviços de emergência, negócios em geral, mídia e organizações de turismo, e o envolvimento deles no processo de planejamento do evento podem auxiliar no seu sucesso.
- Para que o planejamento e a organização de um evento sejam desenvolvidos de maneira precisa, necessita-se o seguimento de um processo dividido em três fases: Pré-evento; Evento e Pós-Evento.
- O planejamento de um evento envolve o desenvolvimento de uma equipe que compreenda claramente o motivo da existência do projeto, com o estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada e a definição de objetivos e estratégias.
- Para garantir a idealização de um bom projeto de eventos é preciso que várias etapas, inclusive a de segurança, sejam cumpridas, evitando futuras complicações ou acontecimentos inesperados, capazes de interferir de maneira negativa no evento.
- O Alvará permite que a produção seja realizada, comunicando a prefeitura e os bombeiros, sobre o evento em questão.
- O alvará garante: supervisão, autorização e segurança necessária do ambiente onde a produção será desenvolvida. Lembrando que a ausência do alvará pode resultar em complicações judiciais, multas, além de colocar em risco a vida das pessoas que estarão no local.
- O pedido do alvará de funcionamento deverá ser solicitado na prefeitura local do evento, que, juntamente aos órgãos competentes averiguam se o evento tem condições de realizar.



1 Como em qualquer evento, as etapas do ciclo de vida de um projeto devem ser desenvolvidas de acordo com parâmetros de tempo, custo e especificações, assim, a sua gestão segue o procedimento natural de gestão de projetos (REID, 2011). Segundo Reid (2011), na gestão de um evento também existem diferentes. Assinale a alternativa CORRETA que contém os agentes secundários:

- a) ( ) Negócios em geral, mídia, organizações de turismo, patrocinadores, governo e comunidade.
- b) ( ) Trabalhadores, voluntários, patrocinadores, governo e comunidade.
- c) ( ) Trabalhadores, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e pessoas participantes.
- d) ( ) Governo, comunidade, serviços de emergência, negócios em geral, mídia e organizações de turismo, e o envolvimento deles no processo de planejamento do evento podem auxiliar no seu sucesso.

2 Convém destacar que o planejamento de um evento envolve o desenvolvimento de uma equipe que compreenda claramente o motivo da existência do projeto, com o estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada e a definição de objetivos e estratégias. Para que o planejamento e a organização de um evento sejam desenvolvidos de maneira precisa, necessita-se o seguimento de um processo dividida em três fases. Assinale a alternativa que contém as três fases de planejamento e organização:

- a) ( ) Pré evento; Evento e Pós-evento.
- b) ( ) Pós-evento; Patrocinadores e estratégias do pós-evento
- c) ( ) Evento; Ante-evento, Pós-evento.
- d) ( ) Evento I, Evento II e pós-evento.

3 Para garantir a idealização de um bom projeto de eventos é preciso que várias etapas, inclusive a de segurança, sejam cumpridas, evitando assim futuras complicações ou acontecimentos inesperados, capazes de interferir de maneira negativa no evento. E, para isso, é preciso providenciar o seu alvará (documento obrigatório por lei) para eventos. Descreva os principais documentos necessários para a solicitação de um alvará.

## OPERACIONALIDADE: GERENCIAMENTO DE RISCOS E SISTEMA DE SEGURANÇA PARA EVENTOS

### 1 INTRODUÇÃO

Na produção de planejamento e organização do evento, os procedimentos que abrangem a gestão de segurança não podem ficar em segundo plano. Guzmán e Neves (2000, p. 34) “relatam que um dos processos mais importantes em uma empresa ou organização é o da análise de riscos, pois se estas não forem aplicadas pode ocasionar danos incontrolláveis ou irreparáveis, levando os profissionais a responder legalmente por suas responsabilidades diretas e indiretas”.

Caracteriza-se a concepção do evento à incorporação da ideia pensada pelos empreendedores, quando se inicia o levantamento dos indicadores para necessidade da realização do evento, identificação dos objetivos específicos, identificação do perfil dos participantes, levantamento de tempo e recursos necessários, identificação de patrocinadores e apoio, esquematização de execução técnica e econômica e elaboração do escopo e diretrizes (MATIAS, 2007, p. 115).

O gestor de segurança não se restringe apenas no dia do evento, inicia-se bem antes e termina após o processo de desmontagem da infraestrutura utilizada (PÍPOLO, 2013). Além da vigilância tradicional é necessário:

A elaboração de um relatório de ocorrências para tomada de providências e ações de correções, neste contera furtos, confusões, mal súbito, atraso de implantação de pessoal, falhas nas estruturas, ações de cambistas, princípios de incêndios, ação de riscos corrigidos pela equipe, furo no controle de acesso entre outros (PÍPOLO, 2013, p. 32).

No Tópico 3, o objetivo principal parte da compreensão dos procedimentos que abrangem a gestão de segurança dos eventos.

## 2 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não respectivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Com relação ao gerenciamento de riscos existem duas importantes referências: a norma NBR ISO 10006:2000 e o PMBOK (PMI, 2000), alguns são citados como:

- **Identificação de riscos:** determina quais riscos, internos e externos, limitando a aceitação de cada um deles.
- **Avaliação de riscos:** análise de provável ocorrência e impacto dos riscos identificados.
- **Desenvolvimento de reação ao risco:** tem a finalidade de eliminar ou minimizar os impactos causados pela contingência dos riscos, onde deve ser criado plano para detectar os possíveis erros.
- **Controle de riscos:** desenvolver um processo de identificação, de avaliação e de desenvolvimento aos riscos, para que seja monitorada.

A partir desses pressupostos espera-se da empresa contratada a competitividade e agilidade, e, acima de tudo, segurança para seus colaboradores e para o público que assim participam dos eventos. Entre os desafios mais críticos para a administração está o de determinar a extensão do risco que a organização está preparada para enfrentar e disposta a aceitar, na medida em que se empenha para agregar valor (COSO, 2007). Assim, nesse sentido, o gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade:

- alinhar o risco com a estratégia e organização adotada;
- fortalecer as decisões em resposta aos riscos;
- reduzir as surpresas e os prejuízos operacionais;
- identificar e administrar riscos múltiplos;
- aproveitar e identificar as oportunidades;
- otimizar o capital (COSO, 2007).

### 2.1 DEFINIÇÕES DE RISCOS EM EVENTOS

Os riscos são caracterizados como um conjunto de eventos que podem ocorrer e influenciar o objetivo desejado.

Risco é, por definição, um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um dos objetivos do projeto. O risco pode ter uma ou mais causas e impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados positivos ou negativos. Os riscos têm origem na incerteza existente em todos os empreendimentos e projetos. Riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento das respostas” (TRENTIM, 2014, p. 240).

Conforme ABNT NBR ISO 31000:2009, há uma diferença entre perigo e risco.

O processo de gerenciamento de riscos é aquele utilizado para a tomada de decisões. Para tanto, é preciso identificar e analisar o problema para poder resolvê-lo. Assim, tratando-se de gerência de riscos, identificado e analisado o problema, devem-se conhecer e analisar os riscos de perdas acidentais que possam ameaçar a organização. Nesse sentido, a identificação de riscos é responsabilidade do gerente de riscos e cabe a ele verificar de forma contínua e sistemática possíveis perdas potenciais para as pessoas e para a propriedade, bem como a responsabilidade da empresa e qualquer situação de risco de acidentes que pode, de alguma forma, afetar a organização (SOUZA, 2000, s.p.).



Na prática, os riscos não envolvem apenas questões financeiras ou comprometem só a segurança do evento. Existem ameaças que são capazes de gerar consequências severas. É o caso das fraudes, por exemplo. O único caminho para uma gestão de risco eficaz é considerar todas as ameaças existentes. Afinal, só sabendo com o que está lidando é que você consegue minimizar a ocorrência da ameaça. No caso das fraudes, as mais comuns são caracterizadas por tentativas de burlar sistemas informatizados. Para lidar com isso, é essencial avaliar se o sistema adotado pela gestão do evento garante a segurança dos dados e dos processos. Também é importante contar com tecnologias atualizadas, que apresentam um maior potencial para a prevenção de fraudes.

Mais informações no link: <https://www.copastur.com.br/blog/gestao-de-riscos-em-eventos-faca-de-forma-eficiente-em-6-passos/>.

De acordo com Pípolo (2013), os riscos são classificados em quatro categorias:

- **Riscos humanos:** que envolvem a intencionalidade ou não.
- **Riscos técnicos:** ligados ao mau uso ou deficiência na manutenção de instalações ou equipamentos.
- **Riscos naturais:** provocados por fenômenos da natureza.
- **Riscos biológicos:** aqueles que expõem as pessoas à intoxicação ou contaminação por microrganismos.

Quando identificado os riscos, cabe ao gestor de segurança selecionar um método para fazer a análise de acordo com cada tipo de risco, qual seja a técnica empregada para as análises, parte do mesmo princípio: quais os riscos potenciais, identificação das ameaças internas e externas, racionalização das vulnerabilidades do evento, probabilidades de cada risco se concretizar e quais impactos provocarão (PÍPOLO, 2013, p. 15).

Segundo Tavares (2009), as técnicas de análise voltadas ao controle e prevenção de perdas mais utilizadas como citado anteriormente, são os checklists, utilizados para identificar fontes de riscos e agravantes em processos e instalações já existentes.

O método simples, utilizado para identificar fontes de perigo, consequências e medidas corretivas simples, é conhecido como Análise Preliminar de Perigos (APP), é um método fácil de leitura e eficaz.

A Gestão de Riscos, conforme Gonçalves (2000), pode ser definida como a aplicação sistemática de estratégias, procedimentos e práticas com o objetivo de identificar os perigos e analisar, avaliar e controlar os riscos de acidentes analisando sempre e buscando com equipamentos e subsistemas adequados, evitando falhas e defeitos na segurança, sendo assim, uma equipe criativa e eficaz. Com uma avaliação rigorosa dos riscos, evita complicações futuras.

### 3 ASPECTOS DE SEGURANÇA EM EVENTOS

A segurança é item-chave para o sucesso de um evento. É importante que os organizadores de eventos, saibam que, para os participantes, ou seja, para o público, qualquer tipo de evento é muito importante, pois, é lembrado por muitos anos de sua vida, e é por isso, que terá que ter uma boa gestão, organização e uma perfeita administração.

No processo de “planejamento e organização de eventos, Matias (2007, p. 116) afirma que o planejamento é a espinha dorsal do evento, capacitando profissionais para planejar e executar com eficiência as tarefas direcionadas para cada setor, incluindo os procedimentos de segurança descritos nas normas do regulamento de segurança.”

Segundo Martin (2003), o local escolhido deve ser compatível com a capacidade do número total de participantes e ele deve proporcionar conforto e perfeita acomodação de todos. Como também a correta realização de todas as atividades idealizadas levando em conta o propósito e as necessidades físicas do evento, independentemente de sua tipologia e dimensão.

Para evitar possíveis transtornos, não importa o tamanho do evento, seja ele pequeno ou grande, terá que ser seguido o cronograma prescrito, evitando imprevistos desnecessários.

O planejamento é a ferramenta preconizadora para organização do evento, é onde configura as etapas decisivas para realização do evento em que incluem a coordenação executiva e os controles financeiro, técnico-administrativo e social do evento (MATIAS, 2007).

Em relação à segurança, é a fase onde o organizador ou gestor de segurança participa com a produção, de definições relevantes quanto à análise do ambiente e fundamentação do projeto para as metas de realização, entre outras, como requisitos legais de segurança, identificação do público alvo, capacidade de acomodação, segurança das instalações elétricas, rotas de fuga, sinalização de emergências, abastecimento de água, segurança contra incêndio, documentação do local e histórico de ocorrências (PÍPOLO, 2013, p. 10-11).

FIGURA 9 – EVENTOS AO AR LIVRE



FONTE: <<http://www.dmracer.com.br/wp-content/uploads/2018/02/capa-EVENTOS.jpg>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

FIGURA 10 – EVENTO EM ÁREA FECHADA



FONTE: <<https://bit.ly/2wsyMfz>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

Para Guzmán e Neves (2000), a organização se constitui em um dos procedimentos primordiais para a empresa, no qual podem ser identificados, preliminarmente, os riscos potenciais, identificar as suas consequências e buscar as medidas tratativas para determinar os impactos nas funções críticas da empresa.

No ambiente externo (Figura 9 – Eventos ao ar livre), deve-se levar em consideração os riscos, como o perfil socioeconômico do bairro, via de acesso e suas condições, estruturas emergenciais e de serviços, delegacias, hospitais, postos da Polícia Militar, Defesa Civil.

Já, no ambiente interno (Figura 10 – Evento em área fechada), deve-se levar em conta as condições das instalações elétricas, hidráulicas, ar-condicionado, prevenção e combate a incêndios e de segurança eletrônica, identificar as pessoas que trabalham no local, segurança da informação, onde se descarrega material para montar o evento, entre outros.

### 3.1 SEGURANÇA – ATIVIDADE ESPECIALIZADA

A segurança de um evento (Figura 11) é obrigatoriamente direcionada às pessoas, ou seja, empresas e ou profissionais qualificados e treinados, justamente por isso há uma portaria expedida pela Polícia Federal (nº 3.233/2012) que regulamenta o exercício da atividade.

É preciso, ainda, obter a carteira nacional de vigilante (CNV) e o registro de armamento para cada profissional contratado, além de atender a todas as determinações da Polícia Federal, do Ministério da Justiça e da legislação vigente referente aos serviços de segurança (PÍPOLO, 2013).

Os seguranças ou vigilantes qualificados e com seus certificados têm a obrigação de estarem sempre atualizados, fazendo, assim, sempre em dia, com a supervisão acirrada da empresa contratante e exigindo a documentação atualizada de cada funcionário contratado, estando, assim, dentro das normas e leis exigidas (PÍPOLO, 2013).

Ainda falando das empresas qualificadas para um evento específico, deve-se a contratação de uma gestão eficaz para o monitoramento dos seguranças na hora exata nas aberturas de portas ou portões.

FIGURA 11 – SEGURANÇA EM EVENTOS



FONTE: <<https://www.tag-id.com.br/wp-content/uploads/2018/02/segurancaemeventos.jpg>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

A gestão atuará no monitoramento das aberturas de portas com atuação da segurança, devidamente posicionadas, checagem da funcionalidade do palco, disposição do roteiro de tempos e movimentos para acompanhar a cronologia dos acontecimentos e prover a intensificação da segurança, a mobilização da equipe deverá ocorrer da área externa para a interna ou conforme estabelecido no planejamento operacional (PÍPOLO, 2013, p. 25).

A melhor decisão a tomar é um posto de comando, tendo o propósito da equipe reunir informações sobre o evento em questão, para agilizar tomadas de decisões em conjunto, tendo as câmeras para detectar possíveis contratempos, contratar ainda um membro da Polícia Militar e Civil, bem como outros órgãos.



De acordo com a Portaria nº 3.233/2012-DG/DPF, de 10 de dezembro de 2012, que dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de Segurança Privada. A segurança de grandes eventos com público superior a três mil pessoas deverão ser realizadas por vigilantes habilitados em curso de extensão em segurança para eventos grandes.

Art. 19. A atividade de vigilância patrimonial em grandes eventos, assim considerados aqueles realizados em estádios, ginásios ou outros eventos com público superior a três mil pessoas deverão ser prestadas por vigilantes especialmente habilitados.

Parágrafo único. A habilitação especial referida no caput corresponderá ao curso de extensão em segurança para grandes eventos, ministrado por empresas de cursos de formação de vigilantes em conformidade ao disposto nesta Portaria

FONTE: <<https://bit.ly/2J1kJAr>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

FIGURA 12 – REFORÇO POLICIAL EM EVENTOS



FONTE: <<https://bit.ly/2OZRLnO>>. Acesso: 17 fev. 2020.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### PLANO DE GESTÃO DE RISCO E SEGURANÇA EM COMPETIÇÕES

Por Confederação Brasileira de Orientação

#### 1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos e segurança é uma responsabilidade coletiva de todos os envolvidos na organização de um evento de orientação e de seus participantes. Ao tratarmos da segurança dos nossos atletas, o assunto não pode se resumir à colocação de uma ambulância na arena, pois temos que transformar esta preocupação em uma conduta organizada e institucionalizada que atinja a todas as etapas do processo que envolve a organização de um evento de orientação, independentemente do seu nível (nacional, regional, estadual ou municipal). Esta preocupação deve estar presente antes, durante e depois da realização de um evento e os responsáveis pelo seu planejamento e execução devem ser claramente definidos e conhecidos.

O nosso desporto envolve os atletas e suas famílias, espectadores, procedimentos logísticos complexos com deslocamentos e circulação de veículos, estacionamento, segurança das instalações, utilização de equipamentos de custo elevado, órgãos públicos e privados de apoio e inúmeros outros, que nos demandam preparar a segurança de forma organizada, institucionalizada e controlada. Para nós, isso implica em uma mudança de cultura que teremos que enfrentar agora.

Muito embora todos saibam que nosso esporte oferece algum risco, pois é impossível que não o tenha, quando algum acidente acontece, este geralmente não é bem tolerado, gerando críticas ácidas onde se questionam as razões pelas quais aquilo não foi evitado. Existem riscos que dificilmente podemos evitar, como um pequeno ninho com vespas que atacam os atletas em algum lugar na floresta, mas existem riscos assumidos, isto é, aqueles que os atletas podem ser vítimas quando a organização poderia agir antecipadamente para evitar. São estes últimos que temos que prevenir.

Por fim, temos que considerar que o trabalho se inicia na escolha do local com um estudo dos possíveis riscos a que serão submetidos os participantes. Obviamente, não é possível organizar um evento sem aceitar os riscos nele presentes, mas temos que eliminar aqueles que consideramos previsíveis e diminuir ou eliminar as possibilidades de sua ocorrência.

Posto isso, a Confederação Brasileira de Orientação resolveu adotar, em caráter experimental, um **SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS E SEGURANÇA**, sistematizando e controlando as suas atividades ao incorporar algumas práticas de gestão de riscos. Pretende se contemplar todos os tipos de perigos que impliquem risco à vida e à integridade física das pessoas envolvidas nos eventos,

de maneira que possamos oferecer atividades do desporto orientação de forma mais segura. Busca-se atender ao comprometimento com o aprimoramento dos eventos e servir de referência para todas as entidades e pessoas envolvidas em eventos do desporto orientação.

As técnicas de Gestão de Riscos e Segurança adotadas pela Confederação Brasileira de Orientação envolvem genericamente os seguintes procedimentos: Identificação de perigos e danos, com tratamento dos riscos de ocorrência; Registro de todos os acidentes ocorridos em eventos de orientação da CBO.

## 2 DEFINIÇÕES

### A – Planilha de Controle de Gestão de Riscos e Segurança

**Atividade:** descrever a atividade a ser desenvolvida dentro do Evento Esportivo.

**Perigo:** fonte ou situação com potencial para provocar danos. Relatar na Planilha a fonte ou situação com potencial para provocar Danos. **NOTA** o termo perigo pode ser qualificado de maneira a definir a sua origem ou a natureza do Dano esperado (por exemplo: perigo de choque elétrico, perigo de colisão, perigo de corte, perigo tóxico, perigo de fogo, perigo de afogamento).

**Danos:** modificação causada à saúde segurança do atleta ou colaborador decorrente das atividades. Especificar na Planilha em termos de lesão, doença, dano à propriedade, dano ao meio ambiente do local da atividade, ou uma combinação destes.

#### **Nível de Risco:**

Baixo-risco de acidentes baixo gerenciados por procedimentos de rotina da organização e dos atletas participantes.

Médio-risco de acidente moderado sendo necessária a atenção da organização e dos atletas participantes.

Alto-risco de acidentes alto sendo necessária atenção especial da organização e dos atletas participantes.

**Controle Operacional:** descrever os procedimentos operacionais da equipe de trabalho com relação às ações a serem tomadas por cada elemento dentro de sua atuação antes e durante a ocorrência dos sinistros.

**Tratamento:** especificar o tratamento realizado pela organização, para evitar que ocorra qualquer tipo de acidentes.

## B – Planilha Ficha de Registro de Acidentes

**Atividade:** descrever a atividade desenvolvida dentro do evento.

**GDH:** descrever a data e horário que ocorreu o sinistro – GDH= Grupo Data Hora.

**Ocorrência:** descrever que tipo de sinistro ocorreu.

**Envolvidos:** descrever o nome do/dos envolvidos.

**Descrição detalhada:** descrever com o máximo de fidelidade todos os detalhes de como ocorreu o sinistro, colocando anexo um extrato do mapa mostrando o local da ocorrência, fotos, relatos de testemunhas etc.

## 3 POLÍTICA DE SEGURANÇA

A Confederação Brasileira de Orientação está comprometida com a melhoria contínua do desempenho de suas atividades de orientação por meio:

- Do atendimento às legislações ambientais e de segurança vigentes aplicáveis e demais requisitos relacionados.
- Da minimização dos riscos à vida e da manutenção da integridade física e mental de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com os eventos oficiais da CBO.
- Do fomento da prática da modalidade de forma responsável em áreas naturais com o intuito de promover o desenvolvimento da orientação no Brasil.
- Do uso responsável de recursos naturais e busca constante de alternativas de redução da utilização deles.
- Da minimização dos impactos ambientais e sociais gerados.
- Do atendimento às expectativas de nossos clientes atletas, incluindo a satisfação com os serviços prestados, a interação com o meio ambiente e a realização das atividades com segurança através da adoção de boas práticas consagradas no segmento.

A Confederação Brasileira de Orientação salienta a importância do fiel preenchimento de todos os dados da planilha de Controle de Gestão de Riscos e Segurança, bem como o cumprimento de todos os procedimentos relativos ao controle operacional e os tratamentos necessários para inibir a ocorrência de qualquer tipo de acidente. Nosso intuito é que ela seja periodicamente analisada, de forma crítica, para assegurar que permaneça pertinente e apropriada aos fins a que se destina.

É necessária a participação de todos no processo das atividades de gestão da segurança, pois a CBO considera que organizadores e atletas envolvidos em atividades de orientação devem ter conhecimento de suas obrigações individuais e das medidas a serem tomadas para uma prática mais segura de nosso esporte.

A organização deve estabelecer um processo sistemático para a identificação de perigos e avaliação, tratamento, monitoramento de riscos associados com a prática de atividades de orientação. Este processo de gerenciamento deve estar incorporado na gestão da organização de forma a assegurar que as atividades sejam praticadas de modo seguro e responsável.

#### 4 CONCLUSÃO

Uma **Planilha Controle de Gestão de Riscos e Segurança** deverá, obrigatoriamente, ser confeccionada em todos os eventos oficiais de orientação da CBO, sendo necessário que o documento seja assinado pelo Gestor de Segurança e pelo Árbitro da CBO e que as informações estejam disponíveis para consulta durante o evento.

A CBO recomenda que as federações e clubes adotem a obrigatoriedade do controle de gestão de riscos em seus eventos, objetivando uma progressiva melhoria na realização de nossas competições.

Uma **Ficha de Registro de Acidentes** deve ser elaborada em todos os eventos oficiais de Orientação da CBO e será preenchida com o levantamento de todos os sinistros ocorridos no evento e remetida à CBO pelo Árbitro da Prova como parte de seu relatório. Ela também será assinada pelo Gestor de Segurança e pelo Árbitro. As fichas formarão um histórico dos acidentes que ocorrem em nossas atividades, servindo de amparo para as ações preventivas e corretivas a serem adotadas no processo de gerenciamento da Gestão de Risco e Segurança.

O objetivo a ser alcançado no Sistema de Gestão e Segurança é eliminar os riscos desnecessários, reduzir os que não se podem eliminar e responder aos que se concretizarem.

FONTE: MENDES, L. S. **Plano de gestão de risco e segurança em competições**. 2016. Disponível em: <https://www.cbo.org.br/assets/gerenciador/CBO/Regras/5%20-%20Seguran%C3%A7a/PLANO%20%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20RISCOS%20E%20SEGURAN%C3%87A.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- No processo de planejamento e organização do evento, os procedimentos que abrangem a gestão de segurança não podem ficar em segundo plano.
- O planejamento é a ferramenta preconizadora para organização do evento, é onde configura as etapas decisivas para realização do evento em que incluem a coordenação executiva e os controles financeiro, técnico-administrativo e social do evento
- A gestão relacionada à segurança não se restringe apenas no dia do evento, inicia-se bem antes e termina após o processo de desmontagem da infraestrutura utilizada.
- Espera-se da empresa contratada a competitividade e agilidade, e acima de tudo segurança para seus colaboradores e para o público que assim participam dos eventos.
- Perigo: é o potencial de causar danos, podendo ser de origem física, química ou biológica.
- Risco: é a possibilidade de ocorrência de um ou de uma sequência de perigos que não se determina.
- A segurança de um evento é obrigatoriamente direcionada às pessoas, ou seja, é necessário a contratação de empresas e/ou profissionais qualificados e treinados.
- Os seguranças ou vigilantes qualificados e com seus certificados, tem a obrigação de estarem sempre atualizados, fazendo assim, sempre em dia, com a supervisão acirrada da empresa contratante e exigindo a documentação atualizada de cada funcionário contratado, estando assim dentro das normas e leis exigidas.
- A organização deve estabelecer um processo sistemático para a identificação de perigos e avaliação, tratamento, monitoramento de riscos associados com a prática de atividades de orientação.



1 O gerenciamento é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não respectivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Com relação ao gerenciamento de riscos existem duas importantes referências: a norma NBR ISO 10006:2000 e o PMBOK. Assinale a alternativa que contém as citações das referidas normas.

- a) ( ) Identificação de riscos; avaliação de riscos; desenvolvimento de reação ao risco e controle de riscos.
- b) ( ) Qualidade de riscos; avaliação de riscos; desenvolvimento de reação ao risco e controle de riscos.
- c) ( ) Identificação de riscos; custo de riscos; desenvolvimento de reação ao risco e controle de riscos.
- d) ( ) Identificação de riscos; avaliação de riscos; referências de reação ao risco e controle de riscos.

2 Espera-se da empresa contratada a competitividade/agilidade, e, acima de tudo, segurança para seus colaboradores e para o público que participam dos eventos. Entre os desafios mais críticos para a administração está o de determinar a extensão do risco que a organização está preparada para enfrentar e disposta a aceitar, na medida em que se empenha para agregar valor. A partir desses pressupostos, descreva com as suas palavras a finalidade do gerenciamento dos riscos em eventos.

3 A gestão de riscos e segurança é uma responsabilidade coletiva de todos os envolvidos na organização de um evento de orientação e de seus participantes. Ao tratarmos da segurança dos nossos atletas, o assunto não pode se resumir à colocação de uma ambulância na arena, pois temos que transformar esta preocupação em uma conduta organizada e institucionalizada que atinja todas as etapas do processo que envolve a organização de um evento de orientação, independentemente do seu nível (nacional, regional, estadual ou municipal). A partir desses pressupostos, descreva, com as suas palavras, a importância da Confederação Brasileira de Orientação em um evento esportivo.

# SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS: RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO E ESTRUTURAS DE EMPRESAS DE SEGURANÇA

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:**

- analisar os sistemas de segurança necessários para avaliar e minimizar possíveis vulnerabilidades;
- entender as metodologias e estratégias de segurança e saúde do trabalho em eventos;
- estudar as responsabilidades do poder público, dos organizadores, terceirizados e dos consumidores quanto a organização de eventos;
- compreender o funcionamento das estruturas de empresas de saúde e segurança no trabalho.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

**TÓPICO 1 – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS**

**TÓPICO 2 – NORMAS, RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO, PATRIMONIAL E DOS CONSUMIDORES**

**TÓPICO 3 – ESTRUTURA DE EMPRESAS DE SEGURANÇA NO TRABALHO**



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



## ASPECTOS INTRODUTÓRIOS: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS

### 1 INTRODUÇÃO

A realização de eventos, especialmente de grande porte, tem crescido significativamente no Brasil. No ranking da Associação Internacional de Congressos e Convenções – ICCA (*International Congress and Convention Association*), o Brasil assume a primeira posição entre os países sul-americanos na captação de eventos internacionais (RANZAN, 2016). Os eventos são o maior e melhor meio de desenvolvimento nacional, do fomento da economia e da geração de empregos e, é visto que, autoridades governamentais, empresas privadas e diversos profissionais já estão cientes dos benefícios causados por tais atividades (BRITTO; FONTES, 2002). “Por conta do crescente número de eventos, de participantes e de profissionais que são atraídos, os procedimentos que abrangem a gestão de segurança não podem ficar em segundo plano” (MARTINS, 2014, p. 1).

O investimento na segurança de eventos representa um custo financeiro e estratégico alto, em contrapartida potencializa o sucesso do evento e garante a segurança física dos envolvidos. Porém, nem sempre as empresas estão dispostas a investir em procedimentos eficientes de segurança e saúde no trabalho. No país, relata-se, em alguns casos, que a segurança no trabalho tem um custo elevado e pouca participação produtiva nas empresas. E, é nesse contexto de negligência que os acidentes e incidentes acontecem. Na história, são diversos os exemplos de eventos que, por má gestão, falta de higiene, falta de saúde e segurança no trabalho, suas estruturas colapsaram ocasionando desastres como:

Olimpíadas de Munique, na Alemanha em 1982, onze atletas da comitiva israelense são mortos em atentado terrorista. Queda do alambrado do Estádio São Januário, Rio de Janeiro, em 2000, ferindo 168 pessoas. A queda do palanque onde estava o então governador do Paraná, Roberto Requião em 2009, tendo 25 feridos no acidente. O incêndio na Boate Kiss, em Santa Maria (RS) no ano de 2013 que ocasionou 242 mortes e outras 680 pessoas feridas (WACHOWICZ, 2013, p. 15).

Segundo os dados de 2018 do Observatório Digital de Saúde e Segurança, o Brasil assume a quarta posição no ranking de acidentes no trabalho e o setor de eventos tem contribuído para o aumento dessa estatística negativa. Portanto, faz-se necessário a existência da capacitação dos profissionais capazes de planejar e executar com eficiência tarefas inerentes a esse setor, incluindo nelas a adoção de procedimento de segurança (MARTINS, 2014). Os procedimentos de segurança

são um conjunto de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade laboral (SILVA *et al.*, 2012). Ao se investir em procedimentos de segurança nos ambientes de trabalho de um evento, pode-se reduzir a probabilidade de ocorrência de danos ou perdas às pessoas, ao patrimônio e ao meio ambiente (WACHOWICZ, 2013).

Para uma gestão eficiente de segurança, saúde e higiene no trabalho em eventos, é necessário grande investimento em um planejamento que contemple todos os possíveis riscos. Também é preciso profissionais engajados e dispostos a colocar em prática as estratégias e normas de segurança. É necessário mapear todas as vulnerabilidades do ambiente, investir em treinamentos, contratar profissionais de saúde e segurança no trabalho, estar preparado para possíveis sinistros etc. Desenvolver ações preventivas e conscientizar que tais ações devem compor o planejamento estratégico de um evento, junto às políticas corporativas, é um processo lento e exige persistência e ações educativas para desenvolver tal conscientização (WACHOWICZ, 2013).

Com vistas a compreender os métodos e estratégias de segurança, higiene e saúde do trabalhador e das pessoas envolvidas em cada processo da organização e execução de eventos, este tópico abrange os seguintes temas: (1) compreensão dos conceitos principais de segurança, saúde e higiene no trabalho; (2) definição do que é risco, vulnerabilidade, acidente, incidente, perdas e danos; e (3) definição das etapas do evento (pré, durante e pós-evento) no que tange a segurança e saúde do trabalho.

## 2 CONCEITOS DE SEGURANÇA, SAÚDE E HIGIENE NO TRABALHO

A segurança do trabalho é uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento social e econômico. “A segurança do trabalho pode ser entendida como o conjunto de medidas adotadas, visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho das pessoas envolvidas” (WACHOWICZ, 2013, p. 15). “A segurança no trabalho é também um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas, psicológicas, empregadas para prevenir acidentes e eliminar práticas inseguras” (CHIAVENATO, 2002, p. 438).

Um dos principais profissionais responsáveis pela segurança no trabalho em empresa é o Técnico em Segurança do Trabalho, sua principal função é orientar e coordenar o sistema de segurança do trabalho, investigando riscos e causas de acidentes, analisando esquemas de prevenção. Entre outras atribuições, o Técnico em Segurança do Trabalho, deve inspecionar os locais e equipamentos, registrar irregularidades, fazer controle do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), realizar treinamentos com funcionários, participar de reuniões, com intuito de promover a segurança laboral dos trabalhadores e visitantes.

Os profissionais de segurança no trabalho compõem um quadro chamado Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). O quadro é formado de uma equipe multidisciplinar composta pelos seguintes profissionais: Técnico de Segurança do Trabalho, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Médico do Trabalho, Enfermeiro de Segurança do Trabalho e Auxiliar em Enfermagem do Trabalho (WACHOWICZ, 2013). O SESMT é disposto na Norma Regulamentadora 4 (2019) e tem como objetivo:

- a) Aplicar os conhecimentos de engenharia de segurança e de medicina do trabalho ao ambiente de trabalho e a todos os seus componentes, inclusive máquinas e equipamentos, de modo a reduzir até eliminar os riscos ali existentes à saúde do trabalhador.
- b) Promover a realização de atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, tanto através de campanhas quanto de programas de duração permanente (BRASIL, 2019, s.p.).

Outra ferramenta de segurança no trabalho é a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é um instrumento que todos os trabalhadores dispõem para tratar da prevenção de acidentes e de doenças no seu ambiente de trabalho. A CIPA é basicamente composta de trabalhadores, não necessariamente ligados a funções de segurança no trabalho, interessados na gestão de risco e prevenção de acidentes. A CIPA é disposta na Norma Regulamentadora 5 (BRASIL, 2019) e tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

A higiene do trabalho é uma ferramenta imprescindível para a segurança no trabalho. É uma ciência que, em seu arcabouço, engloba diferentes áreas do conhecimento visando a prevenção de doenças ocupacionais. “A higiene no trabalho visa à saúde do trabalhador, envolvendo medicina, meio ambiente, aspectos jurídicos e ergonomia” (WACHOWICZ, 2013, p. 23). O profissional de higiene ocupacional auxilia na identificação, avaliação e controle de riscos provenientes do ambiente de trabalho que possam causar prejuízo à saúde e desconforto significativo aos trabalhadores ou aos habitantes das comunidades vizinhas à empresa (SALIBA, 2005).

O termo “risco” tem sua origem na palavra italiana *riscare*, cujo significado original era navegar entre rochedos perigosos (FREITAS, 2002). Risco é a probabilidade de perigo, com ameaça física para o homem e/ou para o meio ambiente. O conceito de risco está associado ao potencial de perdas e danos e de magnitude das consequências (FREITAS; GOMEZ, 1997). Segundo a Norma Regulamentadora 9 – Programa de prevenção de riscos ambientais (2009) – os riscos e agentes ambientais assumem cinco categorias, na quais:

Agentes físicos: ruídos, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações etc. Agentes químicos: poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases, vapores que podem ser absorvidos por via respiratória ou através da pele etc. Agentes biológicos: bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros. Riscos Acidentes: arranjo

físico inadequado, máquinas e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, armazenamento inadequado, animais peçonhentos, entre outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes. Riscos Ergonômicos: esforço físico intenso, levantamento e transporte manual de peso, exigência de postura inadequada, controle rígido de produtividade, imposição de ritmos excessivos, jornadas de trabalho prolongadas, monotonia e repetitividade, além de outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico (BRASIL, 2019, s.p.).

Os agentes de riscos representam uma ameaça à saúde e à integridade física do trabalhador. No contexto do setor de eventos, é muito comum que os trabalhadores e consumidores estejam expostos ao **Risco de Acidentes**. Acidente de trabalho é “um evento não planejado e inesperado que pode (ou não) causar morte, lesão, dano ou perda. A tendência atual é reconhecer a importância da força e liberação de energia na causa de um acidente” (GRAYHAM, 1999). Conforme dispõe o art. 19 da Lei nº 8.213/1991 da CLT, o acidente de trabalho é: “o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho” (BRASIL, 1991, s.p.).

Os acidentes de trabalho causam, principalmente, danos à integridade física do envolvido, afastamento do trabalho até a morte. Para as empresas os acidentes causam multas, diminuição da produção, impacto emocional nos colegas, entre outros. Para o Estado, há um acúmulo de encargos assumidos pela Previdência Social. Segundo a FUNDACENTRO o custo com acidente no Brasil pode chegar a R\$ 32 bilhões por ano. Durante o processo de montagem, realização e desmontagem de um evento são comuns relatos do classificado pela CLT como **acidente de trabalho típico**. “Esse tipo de acidente tem como definição o infortúnio do trabalho originado por causa violenta, ou seja, é o acidente comum, súbito e imprevisto como batidas, quedas, choques, cortes e queimaduras” (WACHOWICZ, 2013, p. 15). Já um incidente é quando ocorre um acidente sem danos pessoais.

Para que se possa diminuir a exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais é necessário que se faça uma avaliação dos riscos. “A avaliação de riscos tem-se constituído em importante ferramenta de controle e prevenção da exposição de populações e indivíduos aos agentes perigosos à saúde que estão presentes no meio ambiente” (FREITAS, 2002, p. 1). Para uma boa avaliação de risco é necessário cumprir um checklist básico com três etapas de ações, nas quais: a) identificação de perigo; b) avaliação da exposição e; c) caracterização de riscos.

QUADRO 1 – AVALIAÇÃO DE RISCOS - CHECKLIST BÁSICO DE AÇÕES

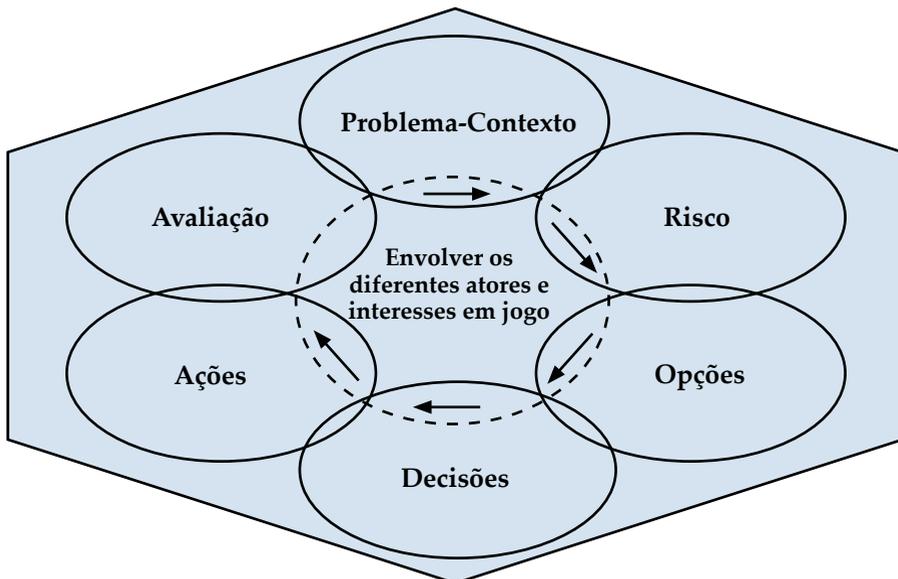
Etapa	Definição
Identificação de perigo	Obter e avaliar as informações relacionadas ao risco, ou o potencial para causar dano físico, biológico, doença ou óbito, sob certas condições de exposição.

Avaliação da exposição	Analisar o tempo e a intensidade de exposição ao risco durante atividade laboral: a) onde se encontra o agente de risco? b) como as pessoas se encontram expostas? c) quais são as vias de exposição? d) qual o grau de absorção pelas diversas vias de exposição? e) quem está exposto? f) há grupos de alto risco? e g) qual a magnitude, duração e frequência da exposição?
Caracterização de riscos	Esta etapa inclui a análise integrada dos resultados mais importantes da avaliação de riscos. Seu propósito é fornecer o relato dos objetivos, do alcance e nível de detalhamento dos resultados e da abordagem utilizada na avaliação, identificando o cenário de exposição utilizado. A caracterização de risco engloba toda a avaliação anterior (identificação e exposição ao agente de risco). Ao final, apresenta o perfil qualitativo e ou quantitativo do excesso de risco em seres humanos provocados pela exposição aos agentes de risco.

FONTE: Adaptado de Freitas (2002, p. 231-234)

Além do modelo básico de avaliação de riscos ambientais, existem outros métodos para se avaliar um risco e alcançar um diagnóstico para ação. A Figura 1 explicita um modelo no qual: 1) definir o problema; 2) analisar os riscos; 3) examinar as opções de gerenciamento; 4) tomar decisões; 5) realizar ações para programar as decisões; e 6) conduzir uma avaliação das ações (FREITAS, 2002). Essa metodologia pode contribuir para a organização e gerenciamento nos processos de avaliação de risco.

FIGURA 1 – ESTRUTURA PARA A AVALIAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



FONTE: <<http://scielo.iec.gov.br/img/revistas/iesus/v11n4/4a05f3.gif>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Esse modelo (Figura 1) não é hegemônico no que diz respeito à avaliação de riscos. Porém, cabe ao escalão administrativo superior, diretoria ou outro título, definir e adotar uma política de segurança do trabalho e cobrar seu cumprimento (WACHOWICZ, 2013). As medidas de segurança adotadas por uma empresa devem ser compatíveis com a realidade laboral e ambiental do setor. Após a avaliação dos riscos, os resultados devem ser expostos em um documento chamado Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O PPRA é um conjunto de ações visando a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. De acordo com a Norma Regulamentadora 9, os objetivos do PPRA são:

- levantamento dos riscos;
- planejamento anual com estabelecimento de metas e prioridades;
- cronogramas;
- estratégia e metodologia de ação;
- forma do registro, manutenção e divulgação dos dados;
- periodicidade e forma de avaliação do desenvolvimento do PPRA (BRASIL, 2019, s.p.).

No PPRA serão dispostas as funções a serem desenvolvidas pelos colaboradores, os riscos e agentes em que cada função está submetida. O Programa ainda contempla as medidas de controle, redução e mitigação dos agentes de risco no trabalho, bem como seus devidos cronogramas. Outro documento fundamental é o Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT) – Norma Regulamentadora 15 e 16. O LTCAT é um documento com exigência legal através da Lei nº 8.213/1991 e tem objetivo de comprovar as condições ambientais em que o colaborador se encontra dentro da empresa na qual ele trabalha. O LTCAT, basicamente, limita-se a definir se há ou não condições para o pagamento do adicional insalubridade e periculosidade.



**Insalubridade:** para a caracterização do adicional insalubridade o empregado deve estar exposto, em caráter habitual e permanente, a agentes nocivos à saúde, como químicos, ruídos, exposição ao calor, poeiras etc., que podem causar o seu adoecimento. A insalubridade é regulada pelos artigos 189 a 192 da CLT e pela NR nº 15 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). O adicional pode variar entre 10, 20 ou 40% sobre o salário mínimo.

**Periculosidade:** caracteriza-se pelo fator “fatalidade”, ou seja, a submissão do empregado a risco de vida, em função das atividades por ele exercidas. A periculosidade é definida nos artigos 193 a 196 da CLT e na NR nº 16 do Ministério do Trabalho e Emprego. O adicional é correspondente a 30% sobre o salário-base.

FONTE: <<https://yokota.jusbrasil.com.br/artigos/140678531/diferenca-entre-insalubridade-e-periculosidade>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Uma das formas mais eficientes de atenuar a exposição do trabalhador a agentes de risco é a utilização de Equipamentos de Proteção Individual e Coletivo (EPI e EPC).

O uso do EPI é fundamental para garantir a saúde e a proteção do trabalhador, evitando consequências negativas em casos de acidentes de trabalho. Além disso, o EPI também é usado para garantir que o profissional não será exposto a doenças ocupacionais, que podem comprometer a capacidade de trabalho e de vida dos profissionais durante e depois da fase ativa de trabalho. O uso dos equipamentos de proteção é determinado por uma norma técnica chamada NR 6, que estabelece que os EPIs sejam fornecidos de forma gratuita ao trabalhador para o desempenho de suas funções dentro da empresa (GRUPO SAÚDE E VIDA, 2020, s.p.).

Uma empresa organizadora de eventos expõe trabalhadores e consumidores a uma série de riscos ambientais. Toda a avaliação de risco, documentos, medidas de prevenção, sinalizações, treinamentos são de fundamental importância para a saúde e segurança de todos os envolvidos. Porém, toda a equipe de segurança precisa trabalhar de forma coesa, engajando seus funcionários e visitantes a adquirir um comportamento seguro. Para Bley (2006, p. 36), comportamento seguro significa:

Criar condições para que as pessoas conheçam os riscos, aos quais estão expostas, e as formas de evitar lesões e perdas, sintam-se identificadas e motivadas pela ideia de que prevenir é realmente melhor do que remediar e, principalmente, ajam de acordo com os dois primeiros fatores. Em última análise, ter atitude segura significa pensar, sentir e agir com segurança sempre que o indivíduo se encontrar numa situação de risco.

Outra forma de gerar um comportamento seguro está em realizar ações de forma mais consciente do que se está executando. A reflexão, por parte da pessoa, sobre o ato de “cuidar de si mesmo, cuidar do outro e deixar-se cuidar pelo outro” é fundamental para se desenvolver uma cultura de saúde e de segurança nos ambientes de trabalho (BLEY, 2006, p. 31). O comportamento seguro deve manter o foco e atuar com pessoas, meio ambiente e patrimônio. Se os profissionais de eventos estabelecerem parâmetros que viabilizem estes três fatores, a tendência que riscos ambientais naturais e os erros humanos decaiam, assim mitigando os riscos a acidentes, incidentes e doenças.

Para minimizar os riscos ambientais é preciso um conjunto de ações, estratégias, metodologias eficientes de avaliação, pessoal engajado a aplicar as medidas de segurança e desenvolver um ambiente propício para um comportamento seguro. A gestão de segurança de eventos representa um desafio mais complexo, dado o caráter transitivo de ambiente, capacidade e tipo. Essa condição faz com que profissionais de segurança, saúde e higiene do trabalho demandem maior compreensão das problemáticas e precisam estar preparados para as possíveis adversidades. A tarefa de fazer a gestão de segurança é difícil, porém os resultados contribuem de forma decisiva no sucesso do empreendimento ou evento proposto.

## 3 GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO EM EVENTOS

A organização e gestão de segurança nos eventos são dinâmicas, pois a estratégia de segurança é definida pelo porte (grande, médio e pequeno), pelo tipo (esportivo, musical, expositivo) do tipo de público e da localização do evento. Os eventos trazem outro problema, a segurança dos consumidores e participantes. Caso todas as estratégias de segurança e prevenção falhem é fundamental ações para minimizar os possíveis impactos. Contudo, faz-se necessário uma gama de profissionais preparados (vigilantes, bombeiros, policiais, SESMT e CIPA) e que trabalhem juntos para evitar danos maiores e garantir a segurança de todos os envolvidos.

A gestão de segurança pode ser feita nas diversas etapas do evento, desde sua concepção conceitual, ou seja, a ideia, até o processo final de desmontagem (pós-evento). Cada etapa abarca um modelo de estratégias de gestão distinta. É importante que na etapa de pré-evento as estratégias de segurança estejam bem definidas, os riscos avaliados e calculados e que o pessoal de segurança esteja preparado. No entanto, caso algum imprevisto venha a ocorrer, é fundamental ter um plano de controle da situação, independente da natureza do evento.

A montagem de checklist básico é importante para a eficiência do modelo gestão de segurança: atente-se para a escolha do local, faça análise e identificação de riscos, obtenha todas as autorizações e licenças, atente-se para o credenciamento dos funcionários, tome cuidado com falsificações da identificação do público, contrate uma empresa de segurança patrimonial, tenha uma brigada de incêndio, tenha um plano de contingência e tenha um plano de abandono. Esse checklist simples pode contribuir para o desenvolvimento e deve fazer parte da concepção conceitual do evento proposto. Na sequência, estes itens serão discutidos dentro de cada etapa do evento (pré, durante e pós-evento).

### 3.1. SEGURANÇA NO PRÉ-EVENTO

“O planejamento é a ferramenta preconizadora para organização do evento, configura as etapas decisivas para realização do evento, inclui a coordenação executiva e os controles financeiro, técnico-administrativo e social do evento” (MATIAS, 2007, p. 116). No que diz respeito ao planejamento de eventos, o primeiro estágio é o processo de concepção. A concepção é a etapa do planejamento na forma de organização projetual e administrativa do evento.

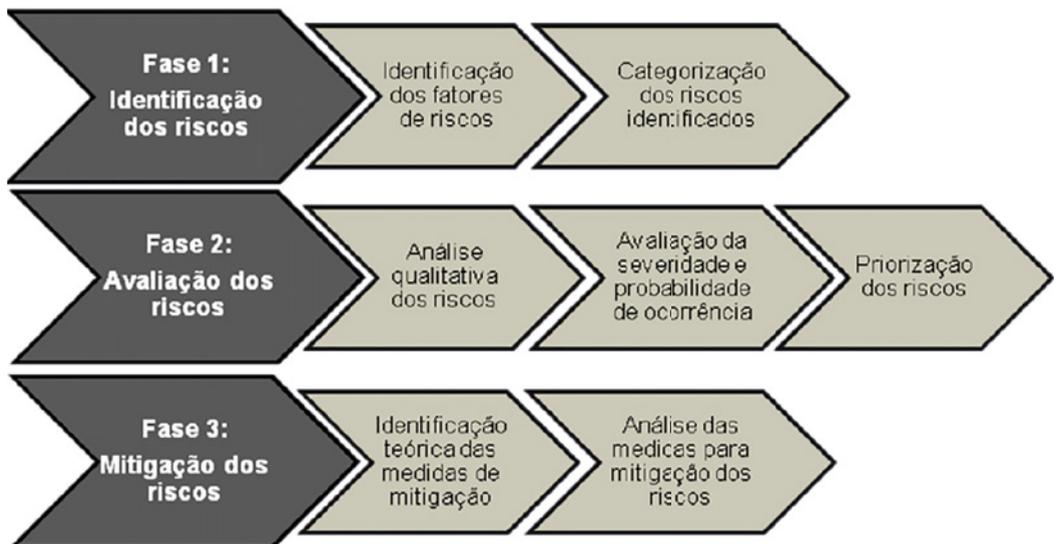
Caracteriza-se a concepção do evento à incorporação da ideia pensada pelos empreendedores, quando, então, inicia-se o levantamento dos indicadores para necessidade da realização do mesmo, identificação dos objetivos específicos, identificação do perfil dos participantes, levantamento de tempo e recursos necessários, identificação de patrocinadores e apoio, esquematização de execução técnica e econômica e elaboração do escopo e diretrizes (MATIAS, 2007, p. 115).

É na concepção da ideia que deve ser pensado toda a estratégia de segurança que será aplicada durante os processos de execução do evento. “Nessa etapa do evento, é necessário abordar a segurança como elemento fundamental para o processo administrativo, em que a implantação da política de segurança deverá compor a missão e visão da empresa” (MARTINS, 2014, p. 1). É nesta etapa que o modelo de segurança para o evento será escolhido e implantado.

Em relação à segurança, é a fase onde o organizador ou gestor de segurança participa com a produção, de definições relevantes quanto à análise do ambiente e fundamentação do projeto para as metas de realização, entre outras, como requisitos legais de segurança, identificação do público-alvo, capacidade de acomodação, segurança das instalações elétricas, rotas de fuga, sinalização de emergências, abastecimento de água, segurança contra incêndio, documentação do local e histórico de ocorrências (PÍPOLO, 2013, p. 10-11).

Essa fase é fundamental para planejamento da segurança da empresa organizadora do evento, pois aqui devem ser identificados, os potenciais riscos à saúde e à segurança dos trabalhadores e participantes, as suas consequências laborais e buscar estratégias para determinar os impactos. Um dos processos que define os modelos e estratégias de segurança e higiene é a definição de um local que seja compatível com a capacidade total de participantes prevista e proporcionar acomodação de todos os participantes. A partir da escolha do ambiente a ser locado o evento que se pode fazer a avaliação de riscos e agentes ambientais.

FIGURA 2 – ANÁLISE PRELIMINAR DE RISCOS A ACIDENTES DO TRABALHO



FONTE: <<https://bit.ly/2UoiXhZ>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Faz-se necessário uma Análise Preliminar de Riscos (APR) (Figura 2), método simplificado utilizado para identificar fontes de perigo, consequências e medidas corretivas simples, sem aprofundamento técnico, resultando em tabelas

de fácil leitura (TAVARES, 2004). “Quando identificado os riscos, cabe ao gestor de segurança selecionar um método para fazer a análise de acordo com cada tipo de risco, qual seja a técnica empregada para as análises” (PÍPOLO, 2013, p 15). As análises de risco devem levar em consideração o ambiente externo onde se configura uma visão do entorno, vias de acesso e suas condições, estruturas emergenciais e de serviços, delegacias, hospitais, postos da Polícia Militar, Defesa Civil etc. (PÍPOLO, 2013). No ambiente interno, relata as autorizações, alvará de funcionamento, condições das instalações elétricas, hidráulicas, prevenção e combate a incêndios e de segurança eletrônica, identificar as pessoas que trabalham no local, segurança da informação (MARTINS, 2014).

Feito as análises de risco, os documentos necessários para a gestão da segurança, treinamentos e sinalizações, parte-se para a montagem das estruturas. A etapa de montagem das estruturas do evento é crítica, pois envolve diversos profissionais em situações de risco. Nesta etapa, os colaboradores estão expostos a diversos agentes e riscos ambientais como ruídos excessivos, temperaturas extremas, produtos químicos, entre outros. O risco de acidentes na etapa de montagem é eminente, pois dependendo da natureza do evento, trabalha-se com risco de queda, esforços físicos intensos e repetitivos, máquinas e equipamentos etc. (Quadro 2).

Na montagem das estruturas do evento, o colaborador está sujeito a diversos agentes de risco que podem comprometer sua integridade física e saúde. Contudo, após as devidas avaliações é preciso minimizar ou, se possível, mitigar os riscos ambientais. Para isso, é preciso conhecer medidas de mitigação e analisar a forma como será implantada. No caso da montagem de eventos, os profissionais de segurança de saúde no trabalho devem estar atentos e fiscalizar o uso de EPI – Equipamentos de Proteção Individual – posturas inadequadas, desvio de suas funções, comportamentos inseguros entre outras atividades que possam comprometer os esquemas de segurança implantados.

QUADRO 2 – RISCOS AMBIENTAIS NA FASE DE MONTAGEM DO EVENTO

<b>Risco</b>	<b>Agentes</b>
Físicos	Ruídos, vibrações, temperaturas extremas, radiações etc.
Químicos	Poeiras, gases e eventualmente produtos químicos.
Acidentes	Arranjo físico inadequado, máquinas e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, armazenamento inadequado, entre outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes.
Ergonômicos	Esforço físico intenso, levantamento e transporte manual de peso, exigência de postura inadequada, controle rígido de produtividade, imposição de ritmos excessivos, jornadas de trabalho prolongadas, monotonia e repetitividade, além de outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico.

FONTE: Adaptado de Norma Regulamentadora 9 (BRASIL, 2019)

Com a montagem das estruturas finalizada, chega-se ao momento mais importante do processo, a realização do evento. Nessa etapa, os profissionais de segurança além de cuidar da saúde e segurança dos colaboradores, eles também devem estar atentos a segurança dos consumidores e visitantes. A organização é um processo fundamental para a segurança de um evento e, nesta etapa, ela deve ser impecável. Uma rede de profissionais terceirizados (vigilantes, brigadistas e voluntários) devidamente treinados e inteirados dos esquemas de segurança, deve pôr em prática as medidas de segurança propostas. A fase de pré-evento é fundamental para definir a organização e as estratégias de segurança, mitigar os riscos e garantir a segurança dos envolvidos durante o evento.

### 3.2. SEGURANÇA DURANTE O EVENTO

A etapa de realização do evento apresenta um item de complexidade a mais, pois além dos colaboradores é necessário garantir a segurança dos consumidores, visitantes e prestadores de serviço. Estes, na maioria dos casos, não estão a par das estratégias de segurança aplicadas e dependem dos profissionais de segurança (técnicos em segurança, vigilantes, brigadistas de incêndio, policiais) controlar os possíveis riscos. Todos os sistemas de segurança devem estar funcionando perfeitamente, sinalizações, treinamentos e checagem devem ser compreendidos pelos profissionais, pelas equipes de terceirizados que devem estar preparados para um eventual sinistro. De acordo com (PÍPOLO, 2013, p. 25):

Nessa etapa, a gestão atuará no monitoramento das aberturas de portas com atuação da segurança devidamente posicionadas, checagem da funcionalidade do palco, disposição do roteiro de tempos e movimentos para acompanhar a cronologia dos acontecimentos e prover a intensificação da segurança, a mobilização da equipe deverá ocorrer da área externa para a interna ou conforme estabelecido no planejamento operacional.

Para garantir a segurança no evento, o organizador primeiramente deve tomar cuidado com as falsificações de identidade do público. Nesta etapa, os consumidores e visitantes também representam um risco a mais para a segurança no evento. É preciso segurança na venda e na distribuição dos ingressos, bem como a identificação das pessoas que acessam o local do evento. Por isso é fundamental e compete à contratação de uma empresa de vigilância patrimonial, que possa fazer o controle do público e lidar com possíveis incidentes de forma efetiva. A contratação de uma equipe de vigilância patrimonial é regida pela Portaria da Polícia Federal nº 3.233/2012 e independe do porte do evento.

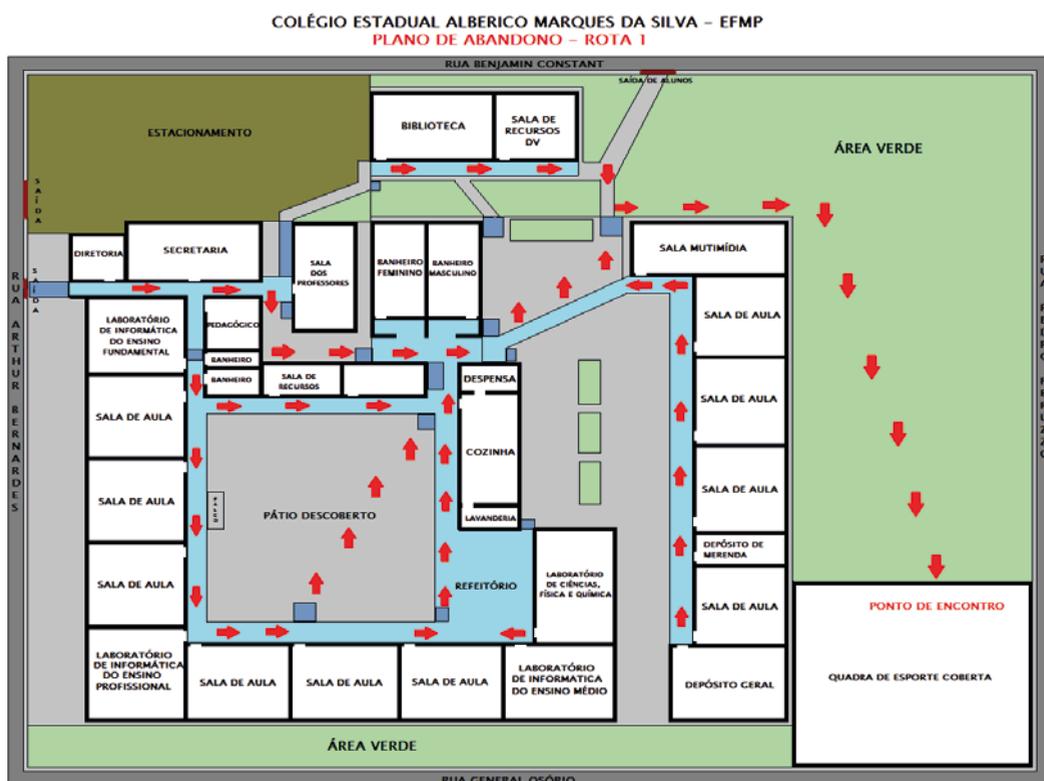
É indispensável a contratação de uma Brigada de Incêndio, principalmente, por profissionais que estão capacitados a fazer evacuação, combate e resgate em caso de incêndios ou desastres. A equipe da brigada de incêndio, em geral, realiza uma inspeção prévia no local para conhecer o espaço e montar um plano estratégico para o caso de incidentes. Também é necessário um plano de contingência, em casos de incidentes e ou tumultos. O plano de Contingência entra em uma

situação em que não é possível eliminar o risco. Ele é usado em situações em que, por mais que reduzamos a chance de que o risco aconteça, sempre haverá uma possibilidade de incidência (RAMOS, 2019).



Para saber mais sobre seguridade, sugerimos que você, caro acadêmico, leia Nove dicas para montar um planejamento de segurança em eventos, acessando o link <http://blog.seguridade.com.br/9-dicas-para-montar-um-planejamento-de-seguranca-em-eventos/>.

FIGURA 3 – EXEMPLO DE UM MAPA COM PLANO DE ABANDONO



FONTE: <<http://www.snvalbericosilva.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/20/2390/282/arquivos/Image/ROTA1.png>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Em casos de qualquer sinistro como incêndios e ou desastres, é necessário um plano de abandono. É importante pensar em rotas de saída, localização de extintores, equipe de brigadistas e todos os itens que incluem a evacuação do local em caso de emergência. Também é necessário um mapa com as rotas de

fuga, que seja de fácil identificação com saídas desobstruídas (Figura 3). Todos os sinistros devem ser reportados ao posto de comando. O posto de comando tem o propósito de reunir as informações das ocorrências do evento para facilitar as tomadas de decisões em conjunto, além de manusear o sistema de câmera (MARTINS, 2014). As tecnologias de câmeras de identificação de pessoas e de prevenção de riscos são um recurso que podem contribuir para melhorar a gestão da segurança durante o evento.

A segurança durante o evento é complexa e demanda esforço e atenção de todos os profissionais envolvidos na organização do evento. Um bom planejamento na fase de pré-evento pode garantir o sucesso da gestão da segurança durante o evento. Uma boa análise e avaliação de possíveis agentes físicos e humanos que possam colocar em risco a segurança dos envolvidos é extrema importância, haja vista, o histórico de acidentes em eventos ocorridos no país. A contratação de pessoal capacitado para fazer a vigilância, segurança patrimonial, brigada de incêndio e segurança é imprescindível. Na próxima seção será analisado a segurança e saúde no trabalho no processo de desmontagem do evento (pós-evento).

### 3.3 SEGURANÇA NO PÓS-EVENTO

A etapa de pós-evento representa o processo final da organização de um evento, contudo, os esquemas de segurança remontam as estratégias de pré-evento. Essa fase diz respeito à desmontagem das estruturas, seguindo todos os parâmetros de segurança já implantados e, por fim, um relatório de ocorrências para devida tomada de providências e ações para correções. De acordo com Pípolo (2013), a atuação do gestor de segurança não se restringe ao dia do evento, mas começa bem antes e termina depois da desmontagem da infraestrutura que foi utilizada. É uma atuação que também vai muito além da vigilância tradicional, relacionando-se com o trabalho de todos os envolvidos na organização.

A desmontagem da estrutura de um evento deve ser feita de forma segura, respeitando os mesmos procedimentos de segurança aplicados na fase de pré-evento. Os riscos ocasionados por esforços no processo de desmontagem são semelhantes ao processo de montagem da estrutura do evento (riscos físicos, ergonômicos, químicos e acidentes). Após todo o processo de desmontagem e limpeza do espaço utilizado, deve ser elaborado um relatório de ocorrências para tomada de providências e ações de correções. “Neste relatório deve conter: furtos, confusões, mal súbitos, atrasos de implantação de pessoal, falhas nas estruturas, ações de cambistas, princípios de incêndios, ação de riscos corrigidos pela equipe, furo no controle de acesso entre outros” (PÍPOLO, 2013, p. 32). O grupo de avaliação para melhorias, em reunião avaliarão situações que ocorreram no evento que saiu do planejado os problemas e falhas e apontar melhorias que poderão ser seguidos a partir das informações identificadas (MARTINS, 2014).

FIGURA 4 – DESMONTAGEM DE UM EVENTO MUSICAL



FONTE: <<http://www.viladeproducoes.com.br/wp-content/uploads/2013/04/montagem-de-shows-e-eventos.jpg>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

As estratégias de segurança e saúde no trabalho na etapa de pós-evento não deve, de forma alguma, ser deixado em segundo plano. Apesar de não envolver mais consumidores e visitantes, a complexidade está em torno da desmontagem de estruturas. Além disso, essa etapa é crucial para a identificação dos erros e falhas e, assim, determinar melhores estratégias para um processo de concepção de próximo evento. Em um país onde ocorre muitos acidentes no trabalho por ano, sendo uma parcela desta em eventos, é necessário que a segurança e a saúde no trabalho façam parte de todos os processos, desde a concepção da ideia a ao relatório final. Minimizar, ou até mesmo mitigar, os riscos a acidentes no trabalho são fundamentais para a saúde e integridade física dos trabalhadores e, conseqüentemente, garante o sucesso e a segurança de um evento.

# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- A segurança e saúde de trabalho é um conjunto de procedimentos e medidas técnicas, educacionais, médicas, psicológicas, empregadas para prevenir acidentes e eliminar práticas inseguras.
- Os procedimentos de segurança são um conjunto de medidas que são adotadas, visando minimizar os riscos a acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade laboral.
- Risco é a probabilidade de perigo com ameaça física para o homem e/ou para o meio ambiente. O conceito de risco está associado ao potencial de perdas e danos e de magnitude das consequências.
- No contexto do setor de eventos, é muito comum que os trabalhadores e consumidores estejam expostos ao Risco de Acidentes.
- Para que se possa diminuir a exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais é necessário que se faça uma avaliação dos riscos.
- A avaliação de riscos tem-se constituído em importante ferramenta, com o objetivo de subsidiar os processos decisórios, de controle e prevenção da exposição de populações e indivíduos aos agentes perigosos à saúde.
- Para minimizar ou mitigar os riscos ambientais é preciso um conjunto de ações, estratégias e metodologias eficientes de avaliação, além de pessoal engajado a aplicar as medidas de segurança e desenvolver um ambiente propício para um comportamento seguro.
- A organização e gestão de segurança nos eventos são dinâmicas, pois a estratégia de segurança é definida pelo porte (grande, médio e pequeno), pelo tipo (esportivo, musical, expositivo) do tipo de público e da localização do evento.
- A gestão de segurança pode ser feita nas diversas etapas do evento, desde sua concepção conceitual, ou seja, a ideia, até o processo final de desmontagem (pós-evento).
- É importante que na etapa de pré-evento as estratégias de segurança estejam bem definidas, os riscos avaliados e calculados e que o pessoal de segurança esteja extremamente preparado. No entanto, caso algum imprevisto possa ocorrer, é fundamental ter um plano de controle da situação, independente da natureza do evento.
- Minimizar, ou até mesmo mitigar, os riscos a acidentes no trabalho são fundamentais para a saúde e integridade física dos trabalhadores e, conseqüentemente, garante o sucesso e a segurança de um evento.



1 Os agentes e riscos representam uma ameaça à saúde e a integridade física do trabalhador. Para que se possa diminuir ou mitigar a exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais é necessário que se faça uma avaliação dos riscos. Após essa avaliação os resultados devem ser expostos em documentos como o Programa de Prevenção a Riscos Ambientais (PPRA) e o Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT). Sobre o PPRA e LTCAT é correto afirmar que:

- a) ( ) O PPRA visa a avaliação das condições ambientais para atividade laboral, assim definindo, o pagamento do adicional de insalubridade e periculosidade. O LTCAT é uma ferramenta que propõe uma análise preliminar de riscos.
- b) ( ) É competente ao PPRA as análises preliminares de risco e as estratégias de segurança patrimonial. Cabe ao LTCAT definir as condições necessárias para, apenas, o pagamento do adicional insalubridade.
- c) ( ) O PPRA tem como objetivo principal o controle de exposição a riscos ambientais, medidas de redução e mitigação aos agentes de risco. O LTCAT é um documento que apresenta a localização dos extintores de incêndio, sinalizações e as rotas de abandono, além de definir os exames médicos para cada tipo de exposição laboral.
- d) ( ) No PPRA são classificados dos agentes de risco por setor e função, posteriormente as medidas de controle, de redução dos agentes de risco a segurança no trabalho, bem como e seus cronogramas. O LTCAT tem como objetivo definir as condições necessárias para o pagamento do adicional insalubridade e periculosidade.

2 A gestão de segurança pode ser feita nas diversas etapas da organização do evento, desde sua concepção conceitual, ou seja, a ideia, até o processo final de desmontagem (pós-evento). A etapa de pré-evento se caracteriza como a mais importante. É nesta etapa que as estratégias de gestão de segurança e saúde no trabalho serão definidas. Escreva um pequeno texto sobre a gestão de segurança na etapa de pré-evento.

3 A etapa de realização do evento apresenta complexidade maior, pois além dos colaboradores é necessário garantir a segurança dos consumidores, visitantes e prestadores de serviço. Ainda é necessário um conjunto de estratégias para garantir a segurança de todos os envolvidos. Sobre uma gestão eficiente da segurança durante o evento é INCORRETO afirmar:

- a) ( ) Os mapas com planos de abandono devem ser nítidos e estar acessíveis ao público.
- b) ( ) É necessária a contratação de equipe de vigilância patrimonial, apenas em eventos de grande porte.
- c) ( ) É indispensável o uso de aparatos tecnológicos que visem a segurança do evento.
- d) ( ) A implementação de uma equipe de Brigada de Incêndio treinada e capacitada.



## NORMAS, RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO, PATRIMONIAL E DOS CONSUMIDORES

### 1 INTRODUÇÃO

O Direito tem o papel fundamental de reger a vida em sociedade, estabelecendo a organização e as condutas necessárias ao desenvolvimento coletivo (GARCIA, 2015). Um dos instrumentos mais importantes para a organização social são as normas e legislações. As normas jurídicas fixam padrões de comportamento, bem como consequências visando o seu cumprimento (GARCIA, 2015). No âmbito profissional, pode-se afirmar que as leis auxiliam os profissionais nas decisões, pois limitam os profissionais a seus direitos e obrigações (PUHL, 2014).

Norma e lei são normalmente expressas como sinônimos, mas a norma abrange também os princípios gerais do Direito. Norma é uma conduta para ser seguida, mas não é obrigatório. Norma é uma regra de conduta, podendo ser jurídica, moral, técnica etc. Norma jurídica é uma regra de conduta imposta, admitida ou reconhecida pelo ordenamento jurídico (ALENCAR, 2015). A palavra Lei (do latim *lex* – ler) é um sistema de regras que são criadas e executadas por meio de instituições sociais ou governamentais para regular comportamentos (BERGER, 1953). De acordo com Weiner (1973, s.p.), o conceito de Lei é: “um sistema legal é o modo mais explícito, institucionalizado e complexo de regular a conduta humana. Ao mesmo tempo, ele desempenha apenas uma parte nos conglomerados de regras que influenciam o comportamento, as regras sociais e morais menos institucionalizadas também são de grande importância”.

Para a segurança e saúde no trabalho, as normas e leis são fundamentais para se desenvolver um ambiente seguro, assim garantindo à saúde a integridade física dos trabalhadores. Para as empresas, cumprir as normas de segurança é fundamental para uma gestão eficaz e evitando que esteja suscetível a sofrer as penalidades previstas nas legislações pertinentes. De acordo com Wachowicz (2013, p. 16) a segurança no trabalho:

é definida por normas e leis. No Brasil a Legislação de Segurança do Trabalho baseia-se na Constituição Federal, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nas Normas Regulamentadoras e em outras leis complementares como portarias, decretos e convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial da Saúde (OMS).

As legislações e normas de segurança no trabalho no Brasil foram desenvolvidas para reduzir o grande número de acidentes e problemas de saúde, referentes à atividade laboral. Segundo o banco de dados da FENATEST (2008),

em 1976, eram 14,9 milhões de trabalhadores no Brasil e ocorreram 1,7 milhões de acidentes de trabalho. Em 1977, foram sancionadas as Normas Regulamentadoras de Saúde e Segurança no Trabalho (NR). A aplicação das NRs contribuiu para a redução do número de acidentes no trabalho no país. De acordo com os dados do Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho, em 2018, foram 895 mil acidentes e 35,9 milhões de trabalhadores com carteira assinada.

Apesar da exponencial redução no número de acidentes do trabalho até o final dos anos 2010, novas pesquisas vêm apresentando dados preocupantes. Nos últimos anos houve um aumento significativo no número de acidentes de trabalho. Para que se possa reduzir esse número novamente, é necessário que todos os atores do processo laboral trabalhem juntos em prol desse objetivo. O poder público tem o dever de fiscalizar e coibir que as empresas permitam atividades e comportamentos inseguros no ambiente de trabalho. Os empregadores devem investir em técnicas, equipamentos e pessoal capacitado na área de segurança e saúde no trabalho. Os colaboradores compreendam a importância dos procedimentos de segurança e do uso de equipamentos de segurança individual.

No setor de eventos, esse processo não é diferente. Existem várias normas e leis que regulamentam as atividades laborais nesse setor. Cada um deles apresenta responsabilidades e direitos aos diversos grupos interessados (poder público, empregadores e colaboradores). Com vistas a compreender as legislações referentes à segurança e saúde no trabalho, a responsabilidades de cada ator (poder público, empregador, terceirizados e colaboradores) este tópico abrange os seguintes temas: (1) os conceitos principais de normas e legislações sobre a segurança no trabalho; (2) legislação referente à segurança de eventos; e (3) responsabilidade de cada ator do processo trabalhista, poder público, empregador, terceirizados e colaboradores quanto à segurança e saúde no trabalho em eventos.

## 2 NORMAS E LEGISLAÇÕES SOBRE A SEGURANÇA DO TRABALHO

O trabalho, de modo geral, é considerado uma atividade que pode levar riscos à saúde e a integridade física dos indivíduos. Desde o início das atividades laborais no Brasil, havia pouca preocupação sobre as condições de saúde e segurança dos trabalhadores. O desenvolvimento de uma legislação de proteção aos trabalhadores surgiu com o processo de industrialização nos anos 30. O primeiro instrumento de proteção ao trabalhador foi implementado em fevereiro de 1931 no governo Vargas, chamado de Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (SANTOS, 2002). Posteriormente, foi desenvolvida a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943.

As legislações trabalhistas no Brasil, primeiramente, são regidas pela CLT. A CLT surgiu pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil. A Consolidação das Leis do Trabalho é um importante instrumento de

proteção ao trabalhador. Ela contempla todos os direitos e deveres do empregador e do colaborador e regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do rural.

A legislação brasileira em segurança e saúde ocupacional se desenvolveu inicialmente na mesma época e do mesmo modo que a legislação trabalhista em geral. Ou seja, foi fruto do trabalho assalariado, da rápida urbanização e do processo de industrialização que se iniciou no país após a abolição da escravatura (SANTOS, 2002, p. 32).

Em 1966, por meio da Lei nº 5.161, foi criada a Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO), para realizar estudos e pesquisas em segurança, higiene, meio ambiente e medicina do trabalho (SANTOS, 2002). A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), promulgada em 5 de outubro de 1988, assegura e reforça a saúde e segurança nas atividades laborais. Entre os mencionados no Artigo 7º e relacionados de modo direto ou indireto com a segurança e a saúde do trabalhador, destacam-se (BRASIL, 1988, s.p.):

Redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (inciso XXII); seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa (inciso XXVIII); proibição de trabalho noturno, perigoso, ou insalubre a menores de 18 anos e de qualquer trabalho a menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos (inciso XXXIII). O Artigo 196 estabelece que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos.

Por meio da CLT, regulamenta-se as Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Trabalho (NR). Essas Normas Regulamentadoras surgem, primeiramente, no artigo 200 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. As Normas Regulamentadoras (NR) são disposições complementares ao capítulo V da CLT, consistindo em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017). De acordo com Wachowicz (2013, p. 113), as Normas Regulamentadoras foram

criadas 28 NR todas relativas à segurança e à medicina do trabalho. Dez anos mais tarde, em 1988, são acrescentadas mais cinco novas normas as Normas Regulamentadoras Rurais (NRR), mediante a Portaria nº 3.067. Atualmente elas perfazem 37 Normas Regulamentadoras, todas disponíveis e atualizadas no site do Ministério de Trabalho brasileiro.

Atualmente, as Normas Regulamentadoras estão dispostas no livro intitulado *Segurança e Medicina do Trabalho* (2019) (Figura 5). Tem como um dos principais objetivos, a padronização dos procedimentos de segurança e saúde do trabalho. Cada Norma Regulamentadora é referente à regulamentação de um tipo de atividade laboral ou instrumento de controle e proteção. O não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente.



Atualmente são trinta e sete Normas Regulamentadoras:

- NR 1 – Disposições Gerais
- NR 2 – Inspeção Prévia
- NR 3 – Embargo ou Interdição
- NR 4 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
- NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- NR 6 – Equipamentos de Proteção Individual - EPI
- NR 7 – Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- NR 8 – Edificações
- NR 9 – Programas de Prevenção de Riscos Ambientais
- NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade
- NR 11 – Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais
- NR 12 – Máquinas e Equipamentos
- NR 13 – Caldeiras, Vasos de Pressão e Tabulações e Tanques Metálicos de Armazenamento;
- NR 14 – Fornos;
- NR 15 – Atividades e Operações Insalubres
- NR 16 – Atividades e Operações Perigosas
- NR 17 – Ergonomia
- NR 18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção
- NR 19 – Explosivos
- NR 20 – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis
- NR 21 – Trabalhos a Céu Aberto
- NR 22 – Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração
- NR 23 – Proteção Contra Incêndios
- NR 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
- NR 25 – Resíduos Industriais
- NR 26 – Sinalização de Segurança
- NR 27 – Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no MTB (Revogada pela Portaria GM nº 262/2008)
- NR 28 – Fiscalização e Penalidades
- NR 29 – Segurança e Saúde no Trabalho Portuário
- NR 30 – Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário
- NR 31 – Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura
- NR 32 – Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde
- NR 33 – Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados
- NR 34 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, Reparação e Desmonte Naval
- NR 35 – Trabalho em Altura
- NR 36 – Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados
- NR 37 – Segurança e Saúde em Plataformas de Petróleo

FONTE: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nrs.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Para aplicação das Normas Regulamentadoras, é necessário dizer que todas as NRs são importantes e não há como enfatizar uma em detrimento de

outra (WACHOWICZ, 2013). A utilização de cada NR dependerá das condições e situações que atividade laboral demandar. Algumas normas são obrigações do empregador e dos gestores de segurança como NR – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 15, 23 etc. E outras normas regulamentadoras são específicas do ambiente e equipamentos utilizados na atividade laboral.

Segundo a CLT, cabe ao ministério do Trabalho a elaboração das Normas Regulamentadoras. A Portaria nº 1.127, de dois de outubro de 2003, determina que elas sejam elaboradas seguindo um sistema tripartite paritário, formado por representantes do Governo, dos trabalhadores e dos empregadores, os três com o mesmo peso de decisão. Para criar uma NR é necessário observar as seguintes necessidades: demandas da sociedade, necessidades apontadas pela inspeção do trabalho, compromissos internacionais e estatísticas de acidentes e doenças. O processo para criação de uma Norma Regulamentadora ainda precisa seguir alguns passos: definição dos temas a serem discutidos; elaboração do texto técnico básico; publicação do texto técnico básico no Diário Oficial da União (DOU); instalação do Grupo de Trabalho Tripartite (GTT) e aprovação e publicação da Norma no DOU.



O Diário Oficial da União (DOU): é o veículo da Imprensa Oficial Nacional em que são editadas as normas que regem nossa nação. O seu objetivo é dar publicidade a todos os atos do poder público. Disponível em: <https://e-dou.com.br/perguntas-frequentes-sobre-o-diario-oficial-da-uniao/>.

FIGURA 5 – EXEMPLAR DO LIVRO DE NORMAS REGULAMENTADORAS (2017)



FONTE: <<https://bit.ly/2J5XNjs>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Desde o início do século, foram desenvolvidos diversos instrumentos para regular o trabalho, tornando o ambiente mais saudável e seguro. É correto afirmar que a redução ou mitigação dos riscos no ambiente de trabalho é direito constitucional de todos os trabalhadores brasileiros, conforme determina o Artigo 7º da Constituição Brasileira. As Normas Regulamentadoras de Saúde e Segurança no Trabalho são um instrumento de contribuição para a redução de riscos ambientais e sua revisão deve ser mantida anualmente. O processo de elaboração de normas de SST, através de mecanismos de participação tripartite, tem sido bastante exitoso, permitindo que as normas aprovadas estejam mais de acordo com as necessidades existentes. Por fim, respeitar as leis e normas garante a segurança de todos os indivíduos que fazem parte do processo produtivo de trabalho.

### 3 RESPONSABILIDADES SOBRE A GESTÃO DA SEGURANÇA DE UM EVENTO

A organização de um evento é um processo complexo e muitos detalhes devem ser levados em consideração. Um dos passos fundamentais é se atentar as legislações de segurança vigentes. Respeitar as normas de segurança, no processo de organização do evento, garante que a empresa organizadora não seja penalizada e que todos os envolvidos se mantenham seguros. As legislações e regulações para a organização de eventos é diferente em cada em Estado Federativo ou município por conta de decretos estaduais e municipais. Por isso, o organizador deve estar atento às legislações do poder local.

Mesmo com as diferentes regulações de cada Estado ou Município existem normas básicas de segurança a serem seguidas. E cada grupo dos processos da organização de eventos (poder público, empregador, colaboradores e terceirizados) deve cumprir as normas de saúde e segurança no trabalho, a partir do estabelecimento legal de responsabilidades. Para esta análise, alguns conceitos são necessários:

1. Empregador: considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços. Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.
2. Empregado/colaborador: considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.
3. Terceirizado/terceirização: entende-se por terceirização do trabalho o processo pelo qual uma instituição/empresa contrata outra empresa/pessoa para prestar um determinado serviço.
4. Consumidores: são o público-alvo do evento, os participantes que não fizeram parte do processo de concepção e organização do evento. O Código de Defesa do Consumidor define: Artigo 2º – Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final (BRASIL, 1943, s.p.).

Responsabilidade é a obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros e caráter ou estado do que é responsável. Segundo Lewis (1991), na esfera jurídica a responsabilidade está relacionada à capacidade de responder a uma acusação, com a implicação de que, se a resposta não for satisfatória uma penalidade poderá ser aplicada. Aqui, a responsabilidade diz respeito às obrigações de cada grupo do processo de organização e realização do evento. Os direitos dizem respeito aos benefícios e vantagens. Conhecer os direitos sobre segurança e saúde no trabalho, pode contribuir decisivamente para minimizar os riscos de acidentes de trabalho.

O processo de organização de um evento envolve diversos agentes de risco ambientais aos trabalhadores e aos consumidores. Por isso, a gestão de saúde e segurança no trabalho nesse setor é complexa e deve ser seguida de forma incisiva por todos os envolvidos. Como em uma via de mão dupla, cada grupo deve cumprir seu papel para a gestão da segurança, bem como conhecer seus direitos. No próximo tópico, serão discutidos as responsabilidades e direitos de cada grupo do processo de organização de um evento.

### 3.1 RESPONSABILIDADE DO PODER PÚBLICO

O Poder Público é a instituição mais importante, no tocante ao cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho. Quanto à saúde e segurança no trabalho, o Estado tem diversas incumbências e responsabilidades. É atribuição do poder público planejar, supervisionar, orientar, coordenar e controlar a execução das atividades de inspeção do trabalho na área de segurança e saúde, através da fiscalização dos ambientes e das condições de trabalho (BRASIL, 2017). O artigo 196 da CLT estabelece que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos”.

A Secretaria do Trabalho, ligado ao Ministério da Economia, promove a respectiva regulamentação, por meio de Normas Regulamentadoras – NR, conforme previsão na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Nesse sentido, a Portaria MTB nº 1.224 de 28 de dezembro de 2018, estabelece procedimentos para a elaboração das referidas NRs. Compete à Secretaria do Trabalho, ligado ao Ministério da Economia, entre outras atribuições, a fiscalização do trabalho, a aplicação de sanções previstas em normas legais ou coletivas sobre esta área, bem como as ações de segurança e saúde no trabalho. De acordo com a ENIT – Escola Nacional de Inspeção do Trabalho:

Cabe à Fiscalização do Trabalho organizar e manter cadastro de empresas que utilizam substâncias regidas por legislação específica ou de risco potencial para a saúde dos trabalhadores, bem como regulamentar e controlar o processo de cadastro de empresas fabricantes e importadoras de Equipamento de Proteção Individual – EPI e os procedimentos de emissão, renovação e alteração de Certificado de Aprovação – CA de EPI (BRASIL, 2017, s.p.).

O Ministério Público também pode determinar multas e sanções para empresas que descumprirem os procedimentos de segurança e saúde no trabalho e colocarem em risco a integridade física de colaboradores e consumidores. Cabe ao Ministério Público do Trabalho (MPT) em promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção de interesses difusos e coletivos dos trabalhadores (SANTOS, 2002). De acordo com Oliveira (2007, p. 110-112), assim,

o Poder Judiciário tem competência para tutelar judicialmente a saúde do trabalhador, podendo atuar coativamente, quando demandado, por intermédio da reclamação trabalhista, do dissídio coletivo e da ação civil pública. Este último instrumento, juntamente com o Termo de Ajustamento de Conduta, possui um enorme poder em determinar a melhoria das condições de segurança e saúde no âmbito das empresas.

Em caso de acidentes e problemas de saúde, trabalho com incapacidade do colaborador, o poder público, através do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) deve dar amparo aos trabalhadores vítimas. O poder público também é responsável pela a PNSST (Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho). Essa política tem por objetivo a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, a prevenção de acidentes e de danos à saúde advindos do trabalho ou a ele relacionados (SANTOS, 2002). O Estado é braço fundamental para o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho em eventos. Porém, cabe a todos os envolvidos respeitar as regulações estabelecidas e promover um ambiente seguro.

## 3.2 RESPONSABILIDADE DO ORGANIZADOR/EMPREGADOR

O organizador do evento é, basicamente, o profissional responsável por planejar, sistematizar e produzir um evento. Tratando-se de eventos, o organizador é, normalmente, o empregador da empresa. Sua função é contratar funcionários para sua equipe administrativa, equipe de montagem e desmontagem de materiais, equipe de segurança no trabalho, contratar terceirizado, selecionar as atrações que ocorrerão no evento, emissão de alvarás, inspeções, entre outras atividades. Além de responsável pela segurança e saúde dos trabalhadores, o empregador também é responsável pela segurança dos consumidores do evento. Organizar um evento requer uma série de etapas, e todas as normas de saúde, higiene e segurança devem ser respeitadas.

No que diz respeito à segurança e saúde no trabalho, o empregador tem que adotar todas as medidas determinadas pelo MTB. Segundo a Portaria do MTB, nº 3.214/1978, os empregadores são obrigados a cumprir e a fazer cumprir as normas de segurança e saúde no trabalho, instruindo os trabalhadores, facilitando a fiscalização trabalhista e adotando medidas que sejam determinadas pela autoridade responsável (Artigo 157). Também cabe ao empregador contratar equipe capacitada de segurança e saúde no trabalho para prevenir atos inseguros na atividade laboral. Além disso, deve instruir os empregados, através de ordens

de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais – Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977.

Cabe ao empregador disponibilizar treinamentos para o pessoal contratado e terceiros. Deve informar aos colaboradores sobre possíveis punições ao desrespeito das ordens de serviço. O organizador/empregador deve adotar medidas de prevenção, redução e mitigação dos agentes de risco ambientais ocorridos na atividade laboral e determinar os procedimentos que devem ser adotados em caso de acidente ou doença relacionada ao trabalho. A implantação da NR 5 – CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é de obrigatoriedade do empregador.

Outras Normas regulamentadoras, que podem ser aplicadas à organização de eventos, são responsabilidades do empregador, nas quais:

NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade.

NR 11 – Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais.

NR 12 – Máquinas e Equipamentos.

NR 16 – Atividades e Operações Perigosas.

NR 17 – Ergonomia.

NR 20 – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis.

NR 21 – Trabalhos a Céu Aberto.

NR 23 – Proteção Contra Incêndios.

NR 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho.

NR 26 – Sinalização de Segurança.

NR 35 – Trabalho em Altura, entre outras.

FIGURA 6 – EXEMPLO DE EPI (EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL)



FONTE: <<http://www.engemed.med.br/2017/12/22/a-importancia-do-uso-de-epi/>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

O empregador tem o dever de informar aos trabalhadores quanto aos agentes de riscos do ambiente de trabalho, os resultados dos exames médicos, exames complementares e diagnósticos (NR 7), e os resultados das avaliações

ambientais realizadas nos locais de trabalho (NR 9). Os acidentes de trabalho e as doenças profissionais sejam comunicados ao poder público, bem como sejam efetuadas análises dos mesmos com a finalidade de verificar a existência de uma situação grave (SANTOS, 2002). No artigo 166 da CLT – A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamentos de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados.

O não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente. As punições podem ser através de multas aplicadas pelo Ministério do Trabalho até o embargo ou interdição do evento. O empregador pode responder criminalmente por eventuais infortúnios que possam ocorrer causados por negligência, falta de dispositivos de segurança e comportamentos inseguros. A empresa receberá apenas uma infração penal caso descumpra as normas de segurança sem resultado lesivo ou risco ao trabalhador (Artigo 19, §2º, da Lei nº 8.213/1991). No caso de morte de algum envolvido do evento decorrente do descumprimento das normas de segurança, o caso é tratado como um homicídio (Artigo 121 do Código Penal).

### 3.3 RESPONSABILIDADES DO COLABORADOR

O colaborador é o ator principal de qualquer gestão de segurança e saúde no trabalho. É o colaborador que irá garantir, por meio de seus procedimentos de trabalho, a segurança do evento. Porém, o colaborador deve respeitar as normas de segurança estabelecidas pela equipe de gestão de segurança, bem como empregadores e poder público. O trabalhador é beneficiado por diversos direitos, todos conquistados com intensos conflitos. Porém, além de seus direitos garantidos, os colaboradores também devem cumprir com seus deveres e se atentar as suas responsabilidades no ambiente de trabalho.

Segundo a Portaria MTB nº 3.214/1978, os empregados devem observar as normas de segurança e saúde previstas em normas e inclusive as elaboradas pelo empregador (Artigo 158). De acordo com o Artigo 158 da CLT, cabe aos empregados:

- I- Observar as normas de segurança e medicina do trabalho.
  - II- Colaborar com a empresa na aplicação dos dispositivos de segurança cumprindo com as disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho, inclusive as ordens de serviço expedidas pelo empregador.
- Parágrafo único – Constitui ato faltoso do empregado a recusa injustificada:
- a) à observância das instruções expedidas pelo empregador na forma do item II do artigo anterior;
  - b) ao uso dos equipamentos de proteção individual fornecidos pela empresa.

Além dessas normatizações técnicas, o colaborador não deve ter comportamento que possa colocar em risco a sua integridade física e a dos colegas de trabalho, bem como aos consumidores do evento. Os colaboradores têm função importante na constituição da CIPA, que será composta também de representantes dos empregados e serão por eles designados. Os empregados devem se submeter às avaliações de agentes de risco ambientais em sua função e realizar os exames médicos de saúde no trabalho. Os trabalhadores devem informar aos gestores de segurança, qualquer atividade, comportamento ou situação que possa colocar em risco a segurança do ambiente de trabalho.

FIGURA 7 – TRABALHADOR UTILIZANDO EPIS PARA TRABALHO EM ALTURA



FONTE: <[http://www.jornaldelavras.com.br/media/imagens/Noticias/lavras\\_rodeo\\_festival\\_estrutura\\_foto\\_benassi.jpg](http://www.jornaldelavras.com.br/media/imagens/Noticias/lavras_rodeo_festival_estrutura_foto_benassi.jpg)>. Acesso em: \_

As punições aos colaboradores que descumprirem as normas de segurança da empresa estão dispostas no art. 482, alínea h, menciona que “constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: h) ato de indisciplina ou de insubordinação. Dessa forma, os empregados também têm obrigação no cumprimento das normas de segurança, podendo até ser punidos com advertência, suspensão das atividades e, finalmente, com dispensa por justa causa” (MELO, 2013, p. 130). O trabalhador possui a garantia de um direito essencial de estar em um ambiente de trabalho digno, seguro e adequado. No entanto, esse direito será alcançado após a conscientização de sua importância, onde cada um seja conhecedor de suas responsabilidades.



Para se aprofundar no que concerne às responsabilidades do empregador e do empregado, sugerimos a leitura do artigo **Responsabilidades do empregador e do empregado quanto aos equipamentos de proteção individual**.

FONTE: WALCZAK, D. F. **Responsabilidades do empregador e do empregado quanto aos equipamentos de proteção individual**. c2020. Disponível em: [https://monografias.brasilescola.uol.com.br/direito/responsabilidades-empregador-empregado-quanto-aos-equipamentos-protecao-individual.htm#capitulo\\_7](https://monografias.brasilescola.uol.com.br/direito/responsabilidades-empregador-empregado-quanto-aos-equipamentos-protecao-individual.htm#capitulo_7). Acesso em: 30 nov. 2019.

### 3.4 RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS E TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

Na organização e realização de eventos são diversas empresas, prestadores de serviço e trabalhadores terceirizados. Esses serviços podem ser de distintas ordens e finalidades, nas quais: equipe de montagem e desmontagem de estruturas, empresa de saúde e segurança no trabalho, equipe de limpeza, vigilância patrimonial, contratação de grupos artísticos, palestrantes, empresa de alimentação e bebidas, brigada de incêndio entre outras. Os trabalhadores terceirizados e prestadores de serviço é peça fundamental para o bom andamento de qualquer evento. Porém, a atividade laboral desses trabalhadores também envolve riscos à saúde a integridade física e a fiscalização dessas atividades é uma tarefa complexa.

A presença de trabalhadores terceirizados na organização de eventos tem sido cada vez mais frequente. Há discussões sobre a ampliação da responsabilidade das empresas em relação aos trabalhadores terceirizados ou vinculados a empresas prestadoras de serviços por elas contratadas (SOUZA, 2002). Uma das problemáticas mais comuns encontradas neste setor é o grande número de empregados sem registro e/ou com terceirização ilícita. “Alguns modelos de terceirização existentes atualmente abusam de exploração em cadeia, envolvendo as próprias empresas subcontratadas, em que uma subemprega outra em condições cada vez mais precárias” (MENDES; CAMPOS, 2004, p. 213).

O trabalhador temporário/terceirizado se integra no ambiente de trabalho da empresa contratante, prestando serviços subordinados àquela empresa. Neste caso, o terceiro deve cumprir com as normas de segurança e saúde no trabalho da empresa de forma similar a um colaborador contratado da empresa. De acordo com a Lei nº 13.429/2017, o trabalhador temporário deve receber os mesmos direitos que os colaboradores contratados pela empresa contratante. No caso de empresas de vigilância patrimonial a contratação decorre de obediência à letra da lei, visto que o exercício da atividade é exclusivo de quem detém autorização legal, nos termos da Lei nº 7.102/1983.

### 3.5 RESPONSABILIDADE DOS CONSUMIDORES

Parte crucial do evento, os consumidores são o público-alvo e para quem o evento é desenvolvido. Todo aparato de segurança desenvolvida tem como finalidade a proteção da saúde e integridade física dos consumidores. Em muitos casos, a segurança de eventos é comprometida pelos próprios consumidores, que não respeitam as normas, seja de forma intencional ou inconsciente. Um dos incidentes mais recorrentes em eventos são as agressões físicas. Os comportamentos inseguros, por parte dos consumidores, também são comuns. Para controlar estes incidentes, é necessária uma equipe de vigilância patrimonial treinada e preparada para cada tipo de situação.

Os consumidores devem respeitar as normas de segurança estabelecidas pela organização do evento. Essa tarefa é complicada, pois o consumidor não faz parte do processo de organização do evento. Por isso, o trabalho de orientação deve ser feito pela Brigada de Incêndio, Vigilância patrimonial etc. As formas comuns para tal orientação é coibir atos inseguros, podendo acarretar ao consumidor a expulsão do evento ou responder judicialmente, por forma de sinalizações. Os direitos básicos do consumidor são dispostos no artigo 6 do CDC: I- a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos.

# RESUMO DO TÓPICO 2

## **Neste tópico, você aprendeu que:**

- Um dos instrumentos mais importantes para a organização social são as normas e legislações.
- Lei é um sistema de regras que são criadas e executadas por meio de instituições sociais ou governamentais para regular comportamentos.
- Norma jurídica é uma regra de conduta imposta, admitida ou reconhecida pelo ordenamento jurídico.
- Para a segurança e saúde no trabalho, as normas e leis são fundamentais para se desenvolver um ambiente seguro.
- As Normas Regulamentadoras (NR) são disposições complementares da CLT, consistindo em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho.
- A aplicação das NRs contribuiu para a redução do número de acidentes no trabalho no país.
- Cada grupo do processo da organização de eventos (poder público, empregador, colaboradores e terceirizados) deve cumprir as normas de saúde e segurança no trabalho, a partir do estabelecimento legal de responsabilidades.
- Responsabilidade é a obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros e caráter ou estado do que é responsável.
- O poder público tem o dever de fiscalizar e coibir que as empresas permitam atividades e comportamentos inseguros no ambiente de trabalho.
- Os empregadores devem investir em técnicas, equipamentos e pessoal capacitado na área de segurança e saúde no trabalho.
- Os colaboradores compreendam a importância dos procedimentos de segurança e do uso de equipamentos de segurança individual.



1 As Normas Regulamentadoras (NR) são um dispositivo de gestão de saúde e segurança no trabalho que consiste em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho (BRASIL, 2017). No que diz respeito às Normas Regulamentadoras (NR), assinale a alternativa INCORRETA:

- a) ( ) O não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação.
- b) ( ) A Portaria nº 1.127, de 2 de outubro de 2003, determina que elas sejam elaboradas seguindo um sistema tripartite paritário, formado por representantes do Governo, dos trabalhadores e dos empregadores, sendo o poder público com maior peso na decisão.
- c) ( ) As legislações e normas de segurança no trabalho no Brasil foram desenvolvidas para reduzir o grande número de acidentes e problemas de saúde, referentes à atividade laboral.
- d) ( ) Atualmente, elas perfazem 37 Normas Regulamentadoras, todas disponíveis e atualizadas no site do Ministério de Trabalho Brasileiro.

2 As legislações e as normas para a organização de eventos são diferentes em cada em Estado Federativo ou município brasileiros. E cada grupo do processo da organização de eventos (poder público, empregador, colaboradores e terceirizados) deve cumprir as normas de saúde e segurança no trabalho, a partir do estabelecimento legal de responsabilidades. Como em uma via de mão dupla, cada grupo deve cumprir seu papel para a gestão da segurança, bem como conhecer seus direitos. Sobre as responsabilidades dos indivíduos envolvidos na organização de eventos é CORRETO afirmar:

- a) ( ) A implantação da NR 5 – CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é de obrigatoriedade do colaborador.
- b) ( ) O trabalhador pode recusar o uso de equipamentos de proteção, no caso deste sentir desconforto causado pelo uso.
- c) ( ) Os trabalhadores terceirizados devem seguir as normas de segurança e saúde do trabalho definidas pela sua empresa de origem.
- d) ( ) Cabe ao empregador informar os resultados dos exames médicos, complementares e avaliação concentração dos agentes de riscos do ambiente de trabalho.

3 O processo de organização e realização de um evento envolve diversos riscos aos trabalhadores e aos consumidores. A gestão de saúde e segurança no trabalho nesse setor é complexa, e todos envolvidos no processo têm responsabilidades. Escreva um pequeno texto sobre as responsabilidades dos empregadores quanto à gestão de segurança e saúde no trabalho.



## ESTRUTURA DE EMPRESAS DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, VIGILÂNCIA PATRIMONIAL E BRIGADA DE INCÊNDIO EM EVENTOS

### 1 INTRODUÇÃO

A segurança de um evento, em todos os seus processos, é uma tarefa de extrema complexidade. Quanto maior o porte do evento, mais pessoas são envolvidas, mais trabalho a ser desenvolvido, e, conseqüentemente, maior risco aos colaboradores e consumidores. Por isso, a montagem de uma equipe de segurança capacitada é fundamental para o sucesso do evento. Dependendo do porte e do tipo de evento, é necessário equipes que trabalham para a segurança e saúde na atividade laboral, vigilância patrimonial, brigada de incêndio etc. Cada equipe é responsável por uma atividade, sempre visando a qualidade de vida e segurança dos envolvidos.

Existem diversos segmentos de profissionais que podem compor equipes que visam a segurança da empresa e cada uma com diferentes atribuições. Em eventos, essas equipes podem compor o quadro de funcionários, bem como podem ser terceirizadas, os mais comuns são: equipe de segurança e saúde no trabalho; vigilância patrimonial e brigada de incêndio. A equipe de segurança e saúde no trabalho, também conhecida como Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), visa a segurança das atividades laborais, bem como a prevenção dos agentes de risco no ambiente da empresa, evento etc. Esse quadro é formado por médicos, engenheiros, enfermeiros e técnicos e tem como principal atribuição a análise, identificação e prevenção de riscos à saúde e a integridade física do trabalhador.

A vigilância patrimonial visa, por meio de estratégias de inteligência, a segurança do patrimônio e da integridade física dos envolvidos ao evento. Esse corpo é formado por vigilantes e coordenadores e tem como atribuição o controle de entrada e saídas, evitar distúrbios, auxiliar na evacuação etc. A brigada de incêndio tem como principais atribuições fazer treinamentos, instalar equipamentos para a segurança dos participantes a sinistros e distúrbios, fazer a evacuação da área afetada, conter focos de incêndio etc. Todas as equipes devem estar alinhadas, treinadas e preparadas para os possíveis problemas que possam durante a realização do evento.

As estratégias, que visem a segurança de um evento, devem ser elaboradas por equipes capacitadas e alinhadas e que estas compreendam a realidade do local e de público. Com vistas a compreender as estruturas de empresas e equipes de segurança e saúde no trabalho, este tópico abrange os seguintes temas: (1) estruturas de empresa de segurança e saúde no trabalho; (2) responsabilidades do SESMT; e (3) estrutura e responsabilidades de equipe de vigilância patrimonial (4) estruturas e responsabilidades da brigada de incêndio.

## 2 ESTRUTURAS DE EMPRESA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A segurança no trabalho é fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa. Quando se trata de organização de eventos, esse processo se torna mais complexo e necessita de equipe capacitada para lidar com os agentes de risco do ambiente de trabalho. Para isso, a contratação de uma equipe que faça a gestão eficiente da saúde e segurança no trabalho é indispensável. Em 2018, a ISO – International Organization for Standardization – lançou a ISO 45001. Essa norma estabelece requisitos para a implementação de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional. Segundo a Norma, uma organização é responsável pela saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores e outros que podem ser afetados por suas atividades.

As empresas de segurança e saúde no trabalho são compostas de diversos membros, entre eles setores administrativos, médicos, engenheiros, enfermeiros e técnicos em segurança no trabalho. Esse corpo é chamado de SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. O SESMT diz respeito à Norma Regulamentadora 4 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. O objetivo principal dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho é promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. O SESMT é previsto na Consolidação das Leis do Trabalho criada em seu Artigo 162, devido ao grande número de acidentes ocorridos na atividade laboral. Toda empresa de ordem privada ou pública, que tenham trabalhadores regidos pela CLT, necessitam manter um SESMT.

A composição ou contratação do SESMT pode ser feita de duas maneiras: i) contratação de empresa de saúde e segurança no trabalho terceirizado; e ii) contratação de pessoal especializado dentro do quadro de funcionários da empresa. Neste último caso, vincula-se à gradação do risco da atividade principal e ao número total de empregados do estabelecimento. Os profissionais que compõem o SESMT são estipulados no Artigo 4.4 da NR-4, na qual: i) médico do trabalho; ii) engenheiro de segurança do trabalho; iii) técnico de segurança do trabalho; iv) enfermeiro do trabalho; e v) auxiliar ou técnico em enfermagem do trabalho. O Artigo 4.4 ainda faz uma caracterização desses profissionais:

- i) engenheiro de segurança do trabalho – engenheiro ou arquiteto portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, em nível de pós-graduação;
- ii) médico do trabalho – médico portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Medicina do Trabalho, em nível de pós-graduação, ou portador de certificado de residência médica em área de concentração em saúde do trabalhador ou denominação equivalente, reconhecida pela Comissão Nacional de Residência Médica, do Ministério da Educação, ambos ministrados por universidade ou faculdade que mantenha curso de graduação em Medicina;
- iii) técnico de segurança do trabalho – técnico portador de comprovação de registro profissional expedido pelo Ministério do Trabalho;
- iv) enfermeiro do trabalho – enfermeiro portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Enfermagem do Trabalho, em nível de pós-graduação, ministrado por universidade ou faculdade que mantenha curso de graduação em enfermagem;
- v) auxiliar de enfermagem do trabalho – auxiliar de enfermagem ou técnico de enfermagem portador de certificado de conclusão de curso de qualificação de auxiliar de enfermagem do trabalho, ministrado por instituição especializada reconhecida e autorizada pelo Ministério da Educação.

Cabe ao SESMT cumprir com diversos cronogramas e responsabilidades (Quadro 3). A equipe deve colocar em prática os requisitos básicos impostos nas Normas Regulamentadoras, bem como as regulações dispostas na CLT. Cabe ao SESMT desenvolver as análises de risco de cada setor e função, classificá-los, desenvolver metodologias de mitigação e controle. Todas as análises de risco, feitas pelo SESMT deve ser exposta em diversos documentos como:

- PPRA (Programa de Riscos Ambientais) (NR 9) – elaborado para minimizar os riscos no ambiente.
- PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) (NR 7) – procura fazer diagnósticos precoces e manter o controle para a prevenção de doenças.
- LTCAT (Laudo Técnico das Condições de Ambiente de Trabalho) – elaborado para definir as condições do ambiente de trabalho bem como justificar o pagamento do adicional de insalubridade e periculosidade.
- ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) – é um documento elaborado após os exames ocupacionais.
- CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho) – é um documento que a empresa desenvolve após a ocorrência de um acidente.
- PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário) – registra informações administrativas e é entregue ao funcionário após seu desligamento ou afastamento.
- AET (Análise Ergonômica do Trabalho) – avalia a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológica do trabalhador.

Esses documentos devem ser acessíveis aos trabalhadores e condizer com a realidade laboral de cada função. Os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho também deve manter entrosamento permanente com a CIPA (NR 5), dela valendo-se como agente multiplicador, e deverão estudar suas observações e solicitações, propondo soluções corretivas e preventivas.

QUADRO 3 – RESPONSABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DO SESMT. ITEM 4.12

<p>1 – Aplicar os conhecimentos de engenharia de segurança e de medicina do trabalho ao ambiente de trabalho e a todos os seus componentes, inclusive máquinas e equipamentos, de modo a reduzir até eliminar os riscos ali existentes à saúde do trabalhador.</p>
<p>2 – Determinar, quando esgotados, todos os meios conhecidos para a eliminação do risco e este persistir, mesmo reduzido, a utilização, pelo trabalhador, de Equipamentos de Proteção Individual-EPI, de acordo com o que determina a NR 6, desde que a concentração, a intensidade ou característica do agente assim o exija.</p>
<p>3 – Colaborar, quando solicitado, nos projetos e na implantação de novas instalações físicas e tecnológicas da empresa, exercendo a competência disposta na alínea "a".</p>
<p>4 – Responsabilizar-se tecnicamente pela orientação quanto ao cumprimento do disposto nas NRs aplicáveis às atividades executadas pela empresa e/ou seus estabelecimentos.</p>
<p>5 – Manter permanente relacionamento com a CIPA, valendo-se ao máximo de suas observações, além de apoiá-la, treiná-la e atendê-la, conforme dispõe a NR 5.</p>
<p>6 – Promover a realização de atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, tanto através de campanhas quanto de programas de duração permanente.</p>
<p>7 – Esclarecer e conscientizar os empregadores sobre acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, estimulando-os em favor da prevenção.</p>
<p>8 – Analisar e registrar em documento específico todos os acidentes ocorridos na empresa ou estabelecimento, com ou sem vítima, e todos os casos de doença ocupacional, descrevendo a história e as características do acidente e/ou da doença ocupacional, os fatores ambientais, as características do agente e as condições do indivíduo portador de doença ocupacional ou acidentado.</p>
<p>9 – Registrar mensalmente os dados atualizados de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais e agentes de insalubridade, preenchendo, no mínimo, os quesitos descritos nos modelos de mapas constantes nos Quadros III, IV, V e VI, devendo a empresa encaminhar um mapa contendo avaliação anual dos mesmos dados à Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho até o dia 31 de janeiro, através do órgão regional do MTB.</p>
<p>10 – Manter os registros de que tratam as alíneas “8” e “9” na sede dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho ou facilmente alcançáveis a partir da mesma, sendo de livre escolha da empresa o método de arquivamento e recuperação, desde que sejam asseguradas condições de acesso aos registros e entendimento de seu conteúdo, devendo ser guardados somente os mapas anuais dos dados correspondentes às alíneas “8” e “9” por um período não inferior a cinco anos.</p>
<p>11 – Realizar as atividades dos profissionais integrantes dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho são essencialmente preventivistas, embora não seja vedado o atendimento de emergência, quando se tornar necessário. Entretanto, a elaboração de planos de controle de efeitos de catástrofes, de disponibilidade de meios que visem ao combate a incêndios e ao salvamento e de imediata atenção à vítima deste ou de qualquer outro tipo de acidente estão incluídos em suas atividades.</p>

FONTE: Norma Regulamentadora 9 (BRASIL, 2019)

O SESMT pode contribuir decisivamente para a redução e mitigação dos agentes de riscos ambientais e acidentes de trabalho. Ele faz parte da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e é obrigação do empregador manter essas atividades na empresa. A empresa é responsável pelo cumprimento da NR, o impedimento do referido exercício profissional, mesmo que parcial e o desvirtuamento ou desvio de funções constituem, em conjunto ou separadamente, infrações graves, podendo o empregador responder criminalmente. Por isso a conscientização da importância do quadro, para a estrutura funcional de empresa é fundamental.

## 2.1 TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO

Em um país com altos índices de acidentes de trabalho, como o Brasil, são necessários profissionais capacitados para exercer funções que venham de encontro a minimizar essas problemáticas. O Técnico em Segurança do Trabalho (TST) exerce fundamental importância para o andamento das atividades laborais de forma saudável e segura. A função prioritária do técnico de segurança é atuar na prevenção para evitar acidentes e garantir a integridade física dos trabalhadores. No Brasil, o técnico em segurança do trabalho é um profissional com formação de nível médio, regulado pela Lei nº 7.410, de 27 de novembro de 1985 (BRASIL, 1985). O técnico de segurança no trabalho exerce diversas funções, sempre correlatas à segurança, saúde e higiene no trabalho. A Portaria nº 3.275 de 21 de setembro de 1.989 do MTB, estabelece e regulamenta as atividades do técnico de segurança do trabalho. Nesse sentido são 18 competências atribuídas a este profissional (Quadro 4).

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS ATRIBUÍDAS AO TÉCNICO EM SEGURANÇA NO TRABALHO

1 – Informar o empregador, através de parecer técnico, sobre os riscos existentes nos ambientes de trabalho, bem como orientá-los sobre as medidas de eliminação e neutralização.
2 – Informar os trabalhadores sobre os riscos da sua atividade, bem como as medidas de eliminação e neutralização.
3 – Analisar os métodos e os processos de trabalho e identificar os fatores de risco de acidente de trabalho, doenças profissionais e do trabalho e a presença de agentes ambientais agressivos ao trabalhador, propondo sua eliminação ou seu controle.
4 – Executar os procedimentos de segurança e higiene do trabalho e avaliar os resultados alcançados, adequando-os às estratégias utilizadas de maneira a integrar o processo preventivista em uma planificação, beneficiando o trabalhador.
5 – Executar programas de prevenção de acidentes do trabalho, doenças profissionais e do trabalho nos ambientes do trabalho, com a participação dos trabalhadores, acompanhando e avaliando os seus resultados, bem como sugerindo constante atualização dos mesmos e estabelecendo procedimentos a serem seguidos.
6 – Promover debates, encontros, campanhas, seminários, palestras, reuniões, treinamentos e utilizar outros recursos de ordem didática e pedagógica com objetivo de divulgar as normas de segurança e higiene do trabalho, assuntos técnicos, administrativos e preventivista, visando evitar acidentes do trabalho, doenças profissionais e do trabalho.

7 – Executar as normas de segurança referentes a projetos de construção, ampliação, reforma, arranjos físicos e de fluxos, com vistas à observância das medidas de segurança e higiene do trabalho, inclusive por terceiros.
8 – Encaminhar aos setores e áreas competentes, normas, regulamentos, documentação, dados estatísticos, resultados de análise e avaliações, materiais de apoio técnico, educacional e outros de divulgação para conhecimento e autodesenvolvimento do trabalhador.
9 – Indicar, solicitar e inspecionar equipamentos de proteção contra incêndio, recursos audiovisuais e didáticos e outros materiais considerados indispensáveis, de acordo com a legislação vigente, dentro das qualidades e especificações técnicas recomendadas, avaliando o seu desempenho.
10 – Cooperar com as atividades do meio ambiente, orientando quanto ao tratamento e destino dos resíduos industriais, incentivando a conscientização do trabalhador da sua importância para a vida.
11 – Orientar as atividades desenvolvidas por empresas contratadas, quanto aos procedimentos de segurança e higiene do trabalho previsto na Legislação ou constantes em contratos de prestação de serviço.
12 – Executar as atividades ligadas à segurança e higiene do trabalho, utilizando métodos e técnicas científicas, observando dispositivos legais e institucionais que objetivem a eliminação, controle ou redução permanente dos riscos de acidentes do trabalho e a melhoria das condições do ambiente, para preservar a integridade física e mental dos trabalhadores.
13 – Levantar e estudar os dados estatísticos de acidentes do trabalho, doenças profissionais e do trabalho, calcular a frequência e a gravidade destes para ajustes das ações preventivistas, normas, regulamentos e outros dispositivos de ordem técnica, que permitam a proteção coletiva e individual.
14 – Articular e colaborar com os setores responsáveis pelos recursos humanos, fornecendo-lhes resultados de levantamento técnicos de riscos das áreas e atividades para subsidiar a adoção de medidas de prevenção em nível de pessoal.
15 – Informar os trabalhadores e o empregador sobre as atividades insalubres, perigosas e penosas existentes na empresa, seus riscos específicos, bem como as medidas e alternativas de eliminação ou neutralização deles.
16 – Avaliar as condições ambientais de trabalho e emitir parecer técnico que subsidie o planejamento e a organização do trabalho de forma segura para o trabalhador.
17 – Articular-se e colaborar com os órgãos e entidades à prevenção de acidentes do trabalho, doenças profissionais e do trabalho.
18 – Participar de seminários, treinamentos, congressos e cursos visando o intercâmbio e o aperfeiçoamento profissional.

FONTE: Adaptado de Brasil (1989)

O técnico de segurança no trabalho ainda deve cumprir com outras normas e regulamentações. Segundo a NR 4, o técnico de segurança do trabalho deverá dedicar oito horas por dia para as atividades dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. No caso de um infortúnio,

qualquer pessoa poderá ser responsabilizada pelo acidente de trabalho ou pela omissão ou ação que coloque em risco a saúde e vida dos trabalhadores (MELO, 2018). Se caracterizado a negligência, omissão ou má intenção do Técnico em Segurança do Trabalho, ele poderá responder criminalmente pelo seu comportamento de risco e acidentes de trabalho ocorridos na atividade laboral.

## 2.2 ENGENHEIRO DE SEGURANÇA NO TRABALHO

O Engenheiro de Segurança no Trabalho com o Médico de Segurança no Trabalho, que deve liderar a equipe do SESMT, tem a responsabilidade de zelar pela saúde e pela integridade física do trabalhador, investindo em tecnologias para mitigar os agentes de risco da atividade laboral. O Engenheiro de Segurança do Trabalho é o profissional responsável por coordenar e efetuar análise de projetos a serem implantados, em conjunto com as áreas técnicas, recomendando alterações, visando eliminar ou minimizar riscos de acidentes e doenças ocupacionais. O engenheiro de segurança do trabalho é regido pela Lei nº 7.410, de 27 de novembro de 1985. E sua contribuição é essencial para a segurança das atividades laborais na empresa.



Leia Engenheiro de Segurança do Trabalho, disponível no link: [https://www.infojobs.com.br/artigos/Engenheiro\\_de\\_Engenharia\\_e\\_Seguran%C3%A7a\\_do\\_Trabalho\\_\\_2812.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Engenheiro_de_Engenharia_e_Seguran%C3%A7a_do_Trabalho__2812.aspx).

### QUADRO 5 – AS RESPONSABILIDADES DO ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO

1 – Validar sistemas de combate a incêndios a fim de regularizar autos de vistoria do corpo de bombeiros.
2 – Analisar escopos técnicos, emitir laudos e pareceres, coordenar a interface entre os vários setores envolvidos na implantação de projetos, no que tange à área de segurança do trabalho.
3 – Coordenar junto à empresa projetistas, de construção e montagem, as tarefas de segurança no trabalho, garantindo que estejam de acordo com as normas da empresa.
4 – Fornecer subsídios e auxiliar na elaboração de manuais, normas, procedimentos e programas de treinamento, referentes à segurança e prevenção de acidentes do trabalho, a fim de padronizar métodos de trabalho.
5 – Participar da especificação e desenvolvimento dos materiais de segurança, uniformes de trabalho e equipamentos de proteção, a fim de adequá-los às necessidades e condições de riscos.

6 – Implantar as atividades e rotinas pertinentes a NR aplicáveis internamente.
7 – Desenvolver PCMSO, PPRA e documentação pertinente.
8 – Implantar programa de coleta seletiva e reciclagem conforme normas.
9 – Participar da CIPA, fazer e responsabilizar-se pela interface externa com a comunidade dentro do escopo de segurança.
10 – Fazer todos os relatórios de segurança.
11 – Implementar programas para redução do carbono, responder pela manutenção da planta, desenvolvendo programas de manutenção preventiva e corretiva.
12 – Responsabilizar-se pelo funcionamento de todas as instalações.
13 – Desenvolver projetos de redução de custos com utilidades da planta e no sistema de gestão integrada da qualidade.

FONTE: Adaptado de <[https://www.infojobs.com.br/artigos/Engenheiro\\_de\\_Engenharia\\_e\\_Seguran%C3%A7a\\_do\\_Trabalho\\_\\_2812.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Engenheiro_de_Engenharia_e_Seguran%C3%A7a_do_Trabalho__2812.aspx)>. Acesso em: 12 mar. 2020.

Para que o engenheiro de segurança do trabalho desempenhe sua função é necessário a sua graduação em Engenharia ou Arquitetura e, posteriormente, uma pós-graduação em Engenharia de Segurança no Trabalho. Além da pós-graduação, é essencial que o profissional possua conhecimentos em implantação da ISO 14000 e registro no CREA. De acordo com a NR 4, o engenheiro de segurança do trabalho deverá dedicar, no mínimo, três (tempo parcial) ou seis horas (tempo integral) por dia para as atividades do SESMT. O engenheiro de segurança assume um papel de liderança e tem atribuições mais técnicas, no tocante à segurança no trabalho e ao quadro do SESMT.

## 2.3 MÉDICO DO TRABALHO

O médico do trabalho é o profissional responsável pela saúde ocupacional dos trabalhadores da empresa. Atuam na área da saúde ocupacional, realizando exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais, e elabora o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO (NR 7), em atendimento à legislação vigente. A profissão é regulamentada pela Resolução nº 2.219, de 21 de novembro de 2018. O médico do trabalho deve cursar inicialmente o curso de medicina na graduação, posteriormente especialização em medicina do trabalho, adquirido através da residência médica ou curso de especialização em área de concentração em saúde do trabalhador.

QUADRO 6 – AS RESPONSABILIDADES DO MÉDICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO

1 – Atuar visando, essencialmente, a promoção da saúde dos trabalhadores.
2 – Buscar, com meios que dispõem, a melhor adaptação do trabalho ao homem e a eliminação ou controle dos riscos existentes no trabalho.
3 – Exercer suas atividades com total independência profissional e moral, com relação ao empregador e ao empregado.

4 – Conhecer os ambientes e condições de trabalho dos trabalhadores sob seus cuidados, para o adequado desempenho de suas funções nos exames ocupacionais e demais atribuições profissionais.
5 – No exame admissional, compatibilizar a aptidão do candidato do ponto de vista médico, ao posto de trabalho.
6 – Não marginalizar, nos exames admissionais, portadores de afecções ou deficiências físicas, desde que estas não sejam agravadas pela atividade a ser desempenhada e não exponham o trabalhador ou a comunidade a riscos.
7 – Não considerar a gestação como fator de inaptidão ao trabalho, desde que haja risco para a gestante e para o feto na atividade a ser desempenhada.
8 – Ao constatar inaptidão por motivos médicos para determinado posto de trabalho, informar o interessado dos motivos.
9 – Ao constatar enfermidade ou deficiência que incapacite o trabalhador para a função que vinha exercendo, informá-lo e orientá-lo para a mudança de função.
10 – Informar empregados e empregadores sobre riscos existentes no ambiente de trabalho, bem como as medidas necessárias para seu controle.
11 – Não permitir que seus serviços sejam utilizados no sentido de propiciar direta ou indiretamente o desligamento do empregado.
12 – Orientar o empregador e o empregado no tocante à assistência médica, visando melhor atendimento à população sob seus cuidados.
13 – Manter sigilo das informações confidenciais da empresa, técnicas e administrativas, de que tiver conhecimento no exercício de suas de suas funções, exceto nos casos em que este sigilo cause danos à saúde do trabalhador ou da comunidade.
14 – Responsável pelo Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO (NR 7).

FONTE: <<https://bit.ly/2xiqFCu>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

O médico do trabalho deve possuir uma equipe multidisciplinar com engenharia de segurança do trabalho, fisioterapia, enfermagem do trabalho, psicologia, psiquiatria e outras disciplinas. Segundo a NR 4 o médico do trabalho deve cumprir no mínimo, três horas de trabalho, sendo necessário que o somatório das horas diárias trabalhadas por todos seja de, no mínimo, seis horas. É indispensável os serviços do Médico do Trabalho, pois é este profissional que garante a saúde ocupacional dos trabalhos e traça diretrizes de medidas de ação para mitigação dos agentes de risco no trabalho.

## 2.4 ENFERMEIRO DO TRABALHO

A Enfermagem em Saúde Ocupacional, previamente chamada Enfermagem do Trabalho, teve início no Brasil a partir da década de 1950 (MARZIALE *et al.*, 2010). A enfermagem brasileira não tinha envolvimento legal na proteção dos trabalhadores até 1959, quando a Organização Internacional do Trabalho, através da Resolução 112, estipulou a obrigatoriedade dos serviços de saúde ocupacional

nas empresas (MARZIALE, 2005). “Enfermagem do trabalho é a ciência e a prática especializada que promove e presta serviços de saúde aos trabalhadores, incidindo na proteção, na promoção e na recuperação da saúde do trabalhador, e contribuindo para um local de trabalho saudável e seguro” (CARMO *et al.*, 2016, p. 50).

O profissional enfermeiro do trabalho, especialista em saúde ocupacional e que presta assistência de enfermagem aos trabalhadores, promove e zela pela saúde do trabalhador contra os riscos ocupacionais (CARMO, 2016). Os profissionais de enfermagem do trabalho compartilham diversas responsabilidades e atribuições (Quadro 7).

QUADRO 7 – ATRIBUIÇÕES DO ENFERMEIRO DO TRABALHO

1 – Planejar, organizar e executar o processo de trabalho da equipe de enfermagem do trabalho definindo procedimentos de rotina e ou específicos da área; Planejar, organizar e executar atividades em conjunto com outros profissionais do SESMT (Serviço Médico Especializado em Engenharia e Medicina do Trabalho) (diagnósticos de problemas e proposta de intervenções), incluindo trabalho integrado com a CIPA.
2 – Organizar prontuários e registros dos funcionários, bem como documentos da empresa ligados ao setor (ex.: Programa de Proteção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), entre outros (BRASIL,1994)
3 – Controlar estoque de materiais e insumos quando houver (BRASIL, 1978).
4 – Realizar a sistematização da assistência de enfermagem voltada para a saúde ocupacional, atentando-se na fase de coleta de dados para levantamento de problemas e intervenções, minimizando o absenteísmo (CARVALHO, 2001).
5 – Elaborar um plano de assistência de enfermagem a ser prestada pela equipe de enfermagem do trabalho para a proteção, recuperação, preservação e reabilitação da saúde do trabalhador (LIMA; LIMA, 2009; CARVALHO, 2001).
6 – Realizar procedimentos de enfermagem como testes de acuidade visual, curativos, testes funcionais entre outros (AZEVEDO, 2010).
7 – Promover educação em saúde por meio de campanhas embasadas nos principais problemas de saúde do trabalhador: hipertensão, diabete, vacinação, tabagismo, alcoolismo, primeiros socorros, obesidade.
8 – Promover medidas de biossegurança.
9 – Supervisionar e avaliar o funcionamento do processo de trabalho em enfermagem, bem como supervisionar a equipe de enfermagem do trabalho.
10 – Estimular a utilização dos Equipamentos de proteção Individual a partir de treinamentos e conscientização de acordo com a NR 6 (BRASIL, 1978).

FONTE: Adaptado de Carmo (2016)

Também é atribuição do enfermeiro do trabalho, promover palestras, incentivar a imunização por meio de vacinas, a realização de exames periódicos para avaliar a saúde do trabalhador, o incentivo à atividade física (LIMA; LIMA, 2009). Segundo a NR 4 o enfermeiro do trabalho deve cumprir, no mínimo, três horas de trabalho, sendo necessário que o somatório das horas diárias trabalhadas por todos seja de, no mínimo, seis horas. O enfermeiro do trabalho exerce fundamental importância na busca por melhores condições de trabalho e de saúde ocupacional.

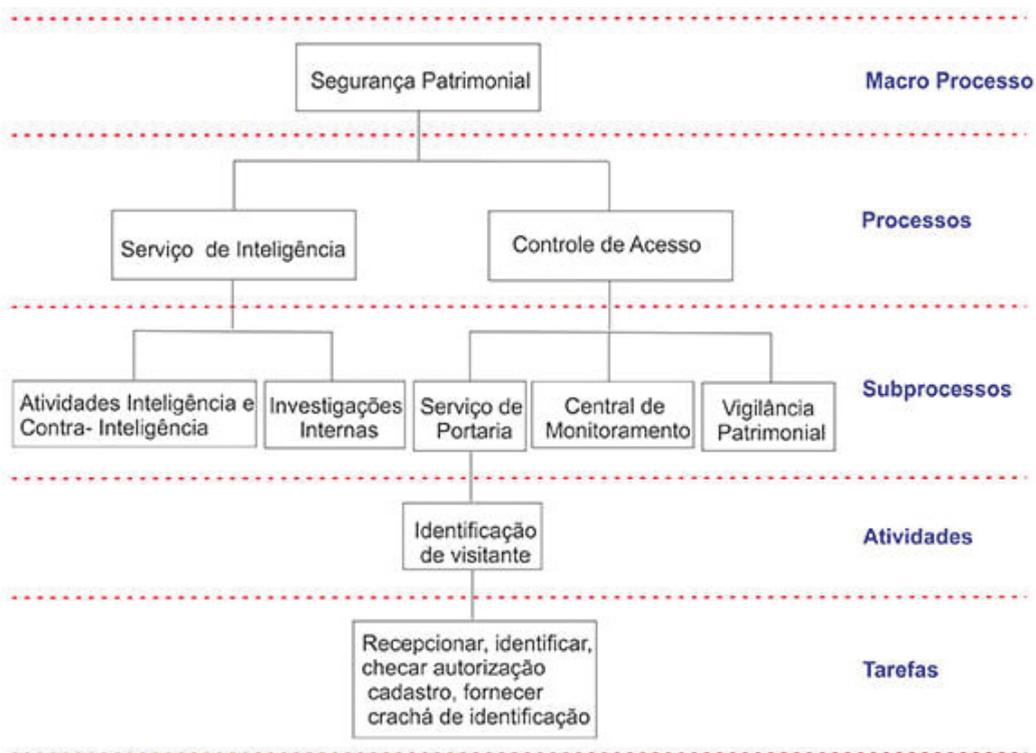
### 3 VIGILÂNCIA PATRIMONIAL

A segurança patrimonial tem função de proteger, todos os interesses da organização no que se refere a seu patrimônio físico e a seus recursos humanos. Em eventos, a atividade de vigilância patrimonial é fundamental, pois, a quantidade de pessoas envolvidas pode representar um risco para a segurança. A Portaria nº 3.233, de 10 de dezembro de 2012, regulamento os serviços de vigilância patrimonial no Brasil e define como:

Atividade exercida em eventos sociais e dentro de estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados, com a finalidade de garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio. A atividade de vigilância patrimonial somente poderá ser exercida dentro dos limites dos imóveis vigiados e, nos casos de atuação em eventos sociais, como show, carnaval, futebol, deve se ater ao espaço privado objeto do contrato (BRASIL, 2012, s.p.).

As empresas de segurança patrimonial seguem uma estrutura de trabalho que visa diversos processos de inteligência (Figura 8). Como tarefas de recepcionar, identificar, checar identificação de fornecedores, investigações internas, controles de acesso, monitoramento entre outras atividades. Além dessas atribuições os vigilantes devem colaborar no combate a incêndios, furtos internos e externos, epidemias e contaminações coletivas, prevenir contra tudo o que pode afetar negativamente os processos da organização, inibição de conflitos, treinamentos etc.

FIGURA 8 – EXEMPLO DE PROCESSO DE SEGURANÇA PATRIMONIAL



FONTE: <<https://bit.ly/2wyKxkG>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

Os serviços das equipes de segurança patrimonial são indispensáveis em qualquer tipo de evento. Além de fazer a segurança do patrimônio material local, eles podem contribuir para a segurança e integridade física de todos os participantes do evento. No próximo item, será abordado a relevância prática da brigada de incêndio para os eventos.

## 4 BRIGADA DE INCÊNDIO

Os brigadistas têm de desempenhar diversas atribuições e responsabilidades ligadas à segurança durante o evento. Cada estado brasileiro adota suas próprias normas relacionadas às atribuições da brigada de incêndio. Embora elas sejam similares, é importante que, ao se realizar um evento, observe-se a norma vigente na região. No contexto nacional, a brigada de incêndio desempenha atividades de: avaliação dos riscos existentes; inspeção geral dos equipamentos de combate a incêndio; inspeção geral das rotas de fuga; elaboração de relatório das irregularidades encontradas; encaminhamento do relatório aos setores competentes; orientação à população fixa e flutuante; exercícios simulados; identificação da situação; alarme/abandono de área; acionamento do Corpo de Bombeiros Militar e/ou ajuda externa; corte de energia; primeiros socorros; combate ao princípio de incêndio; recepção e orientação ao Corpo de Bombeiros Militar etc.

Além dos Brigadistas, a brigada de incêndio é composta por um corpo hierárquico de: i) Líder: responsável pela coordenação e execução das ações de emergência em sua área de atuação (pavimento/compartimento), é escolhido dentre os brigadistas aprovados no processo seletivo; ii) Chefe da brigada: responsável por uma edificação com mais de um pavimento/ compartimento; iii) Coordenador geral: responsável geral por todas as edificações que compõem uma planta. O Quadro 8 apresenta as atribuições dos brigadistas frente à ocorrência de um sinistro, utilizou-se como exemplo a Norma 17/2014 do Estado de Goiás.

QUADRO 8 – ATRIBUIÇÕES DE BRIGADISTAS - AÇÕES DE EMERGÊNCIAS (ITEM 5.7 DA NORMA TÉCNICA 17/2014 BRIGADA DE INCÊNDIO)

5.7.1 Alerta Identificada: uma situação de emergência, qualquer pessoa pode alertar, através dos meios de comunicação disponíveis, os ocupantes e os brigadistas.
5.7.2 Análise da situação: após o alerta, a brigada deve analisar a situação desde o início até o final do sinistro; havendo necessidade, acionar o Corpo de Bombeiros Militar e apoio externo, e desencadear os procedimentos necessários, que podem ser priorizados ou realizados simultaneamente de acordo com o número de brigadistas e os recursos disponíveis no local.
5.7.3 Primeiros socorros: prestar primeiros socorros às possíveis vítimas, mantendo ou restabelecendo suas funções vitais com SBV (Suporte Básico da Vida) e RCP (Reanimação Cardiopulmonar) até que se obtenha o socorro especializado.
5.7.4 Corte de energia: cortar, quando possível ou necessário, a energia elétrica dos equipamentos, da área ou geral.
5.7.5 Abandono de área: proceder ao abandono da área parcial ou total, quando necessário, conforme comunicação preestabelecida, removendo para local seguro, a uma distância mínima de 100 m do local do sinistro, permanecendo até a definição final.
5.7.6 Confinamento do sinistro: evitar a propagação do sinistro e suas consequências.
5.7.7 Isolamento da área: isolar fisicamente a área sinistrada, de modo a garantir os trabalhos de emergência e evitar que pessoas não autorizadas adentrem ao local.
5.7.8 Extinção: eliminar o sinistro, restabelecendo a normalidade.
5.7.9 Investigação: levantar as possíveis causas do sinistro e suas consequências e emitir relatório para discussão nas reuniões extraordinárias, com o objetivo de propor medidas corretivas para evitar a repetição da ocorrência.
5.7.10 Com a chegada do Corpo de Bombeiros Militar, a brigada deve ficar a sua disposição.

FONTE: <[https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/nt-17\\_2014-brigada-de-incendio.pdf](https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/nt-17_2014-brigada-de-incendio.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2020.

O dimensionamento da brigada de incêndio é realizado, basicamente, pela capacidade populacional do evento. A Norma 17/2014 Brigada de Incêndio do Estado de Goiás, estabelece o dimensionamento da equipe de brigada de incêndio para eventos:

Eventos em geral, o número de brigadistas deve ser calculado de acordo com o previsto para locais com lotação de até 500 pessoas, sendo que acima deste valor populacional deve-se levar em conta a população máxima prevista para o local, na razão de: a) locais com lotação entre 500 e 1.000 pessoas, o número de brigadistas deve ser, no mínimo, cinco; b) locais com lotação entre 1.001 e 2.500 pessoas, o número de brigadistas deve ser, no mínimo, dez; c) locais com lotação entre 2.501 e 5.000 pessoas, o número de brigadistas deve ser, no mínimo, 15; d) locais com lotação entre 5.001 e 10.000 pessoas, o número de brigadistas deve ser, no mínimo, 20; e) locais com lotação acima de 10.000 pessoas, acrescentar 1 brigadista para cada grupo de 500 pessoas (BRASIL, 2014, s.p.).

A fim de atender ao prescrito no item anterior, é permitido definir o número de brigadistas em função da quantidade efetiva de ingressos colocados à venda ou limitação do número de pessoas quando o evento for gratuito. O administrador do local deve ter a relação nominal dos brigadistas presentes no evento afixada em local visível e de acesso público. O brigadista deve utilizar durante o evento um colete/uniforme que permita identificá-lo como membro da brigada e que possa ser facilmente visualizado a distância.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO NO BRASIL: ASPECTOS INSTITUCIONAIS, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E INDICADORES

Ana Maria de Resende Chagas  
Celso Amorim Salim  
Luciana Mendes Santos Servo

#### Referencial normativo em saúde e segurança no trabalho

O primeiro código trabalhista brasileiro, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi inspirada na Carta del Lavoro, conjunto de normas laborais promulgada em 1927 pelo regime fascista italiano. Embora submetida a diversas mudanças ao longo dos anos, vários dos seus princípios gerais ainda continuam em vigor. Contudo, no que se refere às normas de SST, tratadas especificamente no Capítulo V do Título II, houve uma alteração fundamental com a nova redação determinada pela Lei no 6.514, de 22 de dezembro de 1977 (BRASIL, 1977). A partir de então, as influências mais importantes para a normatização em SST vêm das convenções elaboradas pela OIT, com reflexo em toda a regulamentação posterior.

#### O papel da Organização Internacional do Trabalho

A OIT é uma agência multilateral ligada à Organização das Nações Unidas (ONU) e especializada nas questões do trabalho. Tem, entre os seus objetivos, a melhoria das condições de vida e a proteção adequada à vida e à saúde de todos os trabalhadores, nas suas mais diversas ocupações. Busca promover uma evolução harmônica das normas de proteção aos trabalhadores. Desempenhou e continua desempenhando papel fundamental na difusão e padronização de normas e condutas na área do trabalho.

Tem representação paritária de governos dos seus 183 Estados-membros, além de suas organizações de empregadores e de trabalhadores. Com sede em Genebra, Suíça, a OIT tem uma rede de escritórios em todos os continentes. É dirigida pelo Conselho de Administração, que se reúne três vezes ao ano em Genebra. A Conferência Internacional do Trabalho é um fórum internacional que ocorre anualmente (em junho, também em Genebra) para: i) discutir temas diversos do trabalho; ii) adotar e revisar normas internacionais do trabalho; e iii) aprovar as suas políticas gerais, o programa de trabalho e o orçamento.

[...]

No Brasil, a ratificação ocorre por ato de governo, mediante decreto, depois de aprovado o texto pelo Congresso Nacional. Embora seja norma infraconstitucional, uma convenção aprovada pode alterar ou revogar normas em vigor, desde que não dependa de regulamentação prévia e já esteja em vigor internacionalmente.

[...]

## **Tendências normativas em segurança e saúde no trabalho**

Num mundo de mudanças tecnológicas e econômicas muito rápidas, surgem propostas que, à primeira vista, parecem contraditórias. Se, por um lado, os processos de reestruturação produtiva, a globalização e o aumento da competitividade econômica internacional colocam na agenda política questões como a diminuição do tamanho do Estado, menor interferência nas relações capital-trabalho e redução de direitos trabalhistas, constata-se também aumento significativo das demandas por aumento da justiça social, da universalização de direitos e da redução dos riscos ocupacionais. Do ponto de vista da evolução das normas de SST, podemos observar algumas tendências globais e nacionais (OLIVEIRA, 1996, p. 103-116).

1. Avanço da dignificação do trabalho, que, além de necessário para a sobrevivência dos indivíduos, deve também ser fonte de gratificação, gerando oportunidade de promoção profissional e pessoal.
2. Consolidação do conceito ampliado de saúde, não se limitando apenas à ausência de doenças, mas sim o completo bem-estar físico, mental e social. As exigências normativas devem buscar um agradável ambiente de trabalho (e não apenas sem agentes insalubres), a preocupação com a prevenção da fadiga e dos fatores estressantes porventura existentes.
3. Adaptação do trabalho ao homem, reforçando cada vez mais os aspectos ergonômicos nas normas de SST. Isso ocorre tanto no que se refere a máquinas, equipamentos e mobiliário, quanto à necessidade de mudança nos processos de produção, nas jornadas, nos intervalos, entre outros.
4. Direito à informação e participação dos trabalhadores, que, além de influírem nas normas de SST por meio de seus representantes, têm direito de serem comunicados sobre os riscos existentes nos seus ambientes de trabalho e as medidas de controle disponíveis.
5. Enfoque global do ambiente de trabalho, onde os fatores de riscos presentes não podem ser considerados como problemas isolados. Diversos agentes ambientais potencializam-se uns com os outros quanto aos efeitos adversos. Aspectos como jornadas, intervalos para descanso, condições em que o trabalho é executado são fatores importantes na gênese e no agravamento de doenças ocupacionais.
6. Progressividade das normas de proteção, já que o rápido desenvolvimento científico e tecnológico, bem como o acúmulo de estudos sobre riscos relacionados ao trabalho e a forma de controlá-los têm determinado uma preocupação crescente com a necessária revisão e atualização periódica das normas de SST em vigor.
7. Eliminação dos fatores de risco, com uma tendência cada vez maior de priorizar, entre as medidas de controle, aquelas que os eliminem, principalmente as de abrangência coletiva. A neutralização destes riscos, com o uso apenas de medidas de proteção individual, tem sido prescrita somente nos casos de impossibilidade de implementação das medidas coletivas.

8. Redução da jornada em atividades insalubres, buscando limitar o tempo de exposição aos agentes e condições danosas à saúde dos trabalhadores que não forem adequadamente controladas ou eliminadas por meio das medidas necessárias já implementadas.
9. Proteção contra trabalho monótono e repetitivo, com o estabelecimento de regras para que as tarefas repetitivas e monótonas, que não exijam raciocínio criativo, mas apenas trabalho mecânico, sejam restringidas, seja com mudanças nos processos de trabalho, proibição de pagamento sobre produção, limitação da jornada ou mesmo imposição de rodízios.
10. Responsabilização do empregador/tomador de serviço pela aplicação das normas de SST, dentro do princípio de que quem gera o risco é responsável por ele. Na presença de terceirização tem sido cada vez mais frequente o estabelecimento de responsabilidade solidária entre tomadores de serviços e empregadores formais.

### **Saúde e segurança no trabalho na constituição brasileira**

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), promulgada em 5 de outubro de 1988, foi fruto da necessidade de superação do regime autoritário vigente até 1985 e dos anseios de elevação do nível de cidadania das massas. Consolidou e ampliou direitos trabalhistas já existentes, além de criar outros. Entre os mencionados no Artigo 7º (direitos de trabalhadores urbanos e rurais) e relacionados de modo direto ou indireto com a segurança e a saúde do trabalhador, destacam-se (BRASIL, 1988c):

- duração do trabalho normal não superior a 8 horas diárias e 44 semanais, facultada a compensação de horários (inciso XIII);
- jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva (inciso XIV);
- repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos (inciso XV);
- gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal (inciso XVII);
- redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (inciso XXII);
- seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa (inciso XXVIII);
- proibição de trabalho noturno, perigoso, ou insalubre a menores de 18 anos e de qualquer trabalho a menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos (inciso XXXIII).

Além disso, o Artigo 196 estabelece que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos [...]”. Embora bastante utópica, esta determinação constitucional tem servido como base para diversas demandas sociais, inclusive por ambientes de trabalho mais saudáveis, como obrigação dos empregadores.

O Artigo 114 estabelece a competência da Justiça do Trabalho (órgão do Poder Judiciário) para conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, inclusive os relacionados às questões de saúde e segurança. Associa-se a isso o poder do Ministério Público do Trabalho (MPT) em promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção de interesses difusos e coletivos (os direitos trabalhistas se enquadram nesta categoria) concedidos pelo Artigo 129, inciso III. Assim, o Poder Judiciário tem competência para tutelar judicialmente a saúde do trabalhador, podendo atuar coativamente, quando demandado, por intermédio da reclamação trabalhista, do dissídio coletivo e da ação civil pública. Este último instrumento, juntamente com o Termo de Ajustamento de Conduta, possui um enorme poder em determinar a melhoria das condições de segurança e saúde no âmbito das empresas (OLIVEIRA, 2007, p. 110-112).

[...]

FONTE: CHAGAS, A. M. de R.; SALIM, C. A.; SERVO, L. M. S. **Saúde e segurança no trabalho no Brasil**: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores. 2. ed. São Paulo: IPEA, 2012. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_saudenotrabalho.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_saudenotrabalho.pdf). acesso em: 12 mar. 2020.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Existem diversos segmentos de profissionais que podem compor equipes que visam a segurança da empresa e cada uma com diferentes atribuições.
- As principais equipes que compõem a segurança de um evento são: Segurança e Saúde no Trabalho e Vigilância Patrimonial e Brigada de Incêndio.
- A equipe de segurança e saúde no trabalho, também conhecida como Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), visa segurança das atividades laborais, bem como a prevenção dos agentes de risco no ambiente da empresa, evento etc.
- Esse quadro é formado por médicos, engenheiros, enfermeiros e técnicos e tem como principal atribuição a análise, identificação e prevenção de riscos à saúde e a integridade física do trabalhador.
- A função prioritária do técnico de segurança é atuar na prevenção para evitar acidentes e garantir a integridade física dos trabalhadores.
- O Engenheiro de Segurança do Trabalho é o profissional responsável por coordenar e efetuar análise de projetos a serem implantados, em conjunto com as áreas técnicas, recomendando alterações, visando eliminar ou minimizar riscos de acidentes e doenças ocupacionais
- O médico do trabalho é o profissional responsável pela saúde ocupacional dos trabalhadores da empresa. Atuam na área da saúde ocupacional, realizando exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais e elabora o PCMSO (NR 7).
- O profissional enfermeiro do trabalho, especialista em saúde ocupacional e que presta assistência de enfermagem aos trabalhadores, controla materiais e organiza prontuários e registros dos funcionários, bem como documentos da empresa ligados ao setor.
- A vigilância patrimonial visa, por meio de estratégias de inteligência, a segurança do patrimônio e da integridade física dos envolvidos ao evento e tem como atribuição o controle de entrada e saídas, evitando distúrbios, auxiliando na evacuação etc.

- A brigada de incêndio tem como principais atribuições fazer treinamentos, instalar equipamentos para a segurança dos participantes a sinistros e distúrbios, fazer a evacuação da área afetada, conter focos de incêndio etc.
- As estratégias para a segurança de um evento, devem ser elaboradas por equipes capacitadas e alinhadas e que estas compreendam a realidade do local e de público.



- 1 As empresas de segurança e saúde no trabalho são compostas de diversos membros, entre eles setores administrativos, médicos, engenheiros, enfermeiros e técnicos em segurança no trabalho. Esse corpo é chamado de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). Escreva um pequeno texto sobre as principais atribuições dos SESMT, no que diz respeito à gestão de segurança e saúde no trabalho.
  
- 2 Cabe ao SESMT desenvolver as análises de risco de cada setor e função, classificá-los, desenvolver metodologias de mitigação e controle. Todas as análises de risco, feitas pelo SESMT, devem ser expostas em diversos programas, documentos e laudos. No que diz respeito aos programas, documentos e laudos desenvolvidos pelo SESMT sobre segurança e saúde laboral, assinale a alternativa INCORRETA:
  - a) ( ) Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) (NR 7) explicita os exames no qual o trabalhador deverá realizar, visando manter o controle para a prevenção de doenças.
  - b) ( ) Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) é um documento elaborado após os exames ocupacionais que atesta as condições de saúde do trabalhador para atividade que será exercida.
  - c) ( ) Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), elaborado para definir as condições do ambiente de trabalho bem como justificar o pagamento do adicional de insalubridade e periculosidade.
  - d) ( ) Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT) é um documento que a empresa desenvolve após a ocorrência de um acidente.
  
- 3 Os brigadistas têm de desempenhar diversas atribuições e responsabilidades ligadas ao item 5.5 da norma técnica 17/2014 – Brigada de Incêndio. Sobre as responsabilidades dos brigadistas é CORRETO afirmar:
  - a) ( ) Fazer a segurança das atividades laborais, bem como a prevenção e avaliação dos agentes de risco no ambiente.
  - b) ( ) Coordenar junto à empresa projetistas, de construção e montagem, as tarefas de segurança no trabalho, garantindo que as mesmas estejam de acordo com as normas da empresa.
  - c) ( ) Levantar as possíveis causas do sinistro e suas consequências e emitir relatório para discussão nas reuniões extraordinárias.
  - d) ( ) Desenvolver tarefas de recepcionar, identificar, checar identificação de fornecedores, investigações internas, controles de acesso, monitoramento.



# REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ALENCAR, R. Norma e lei: você sabe a diferença? **Coisa de Concurseiro**, 2015. Disponível em: <http://coisasdeconcurseiro.blogspot.com/2015/02/norma-x-lei-voce-sabe-diferenca.html?m=1>. Acesso em: 30 nov. 2019.

ALLEN, J. *et al.* **Organização e gestão de eventos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ALLEN, J. *et al.* **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

AMIRALIAN, M. L. T. *et al.* Conceituando deficiência. **Rev. Saúde Pública**, v. 34, n. 1, p. 97-103, 2000.

ANDRADE, R. B. **Manual de eventos**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

ANDRADE, B. R. **Manual de eventos**. 4. ed. Caxias do Sul: EducS, 2013.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAÚJO, C. D. de; CÂNDIDO, D. R.; LEITE, M. F. Espaços públicos de lazer: um olhar sobre a acessibilidade para portadores de necessidades especiais. **Licere**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, dez. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/835/634>. Acesso em: 12 fev. 2020.

ASSIS, S. M. B. **Lazer e deficiência mental**: o papel da família e da escola em uma proposta de educação pelo e para o lazer. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16698**: Organização de eventos: diretrizes para boas práticas. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16571**: Eventos: qualidade na organização - requisitos. Rio de Janeiro, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 16566**: Sistemas de Gestão de segurança – Requisitos. Rio de Janeiro, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16513**: Organizador de eventos: competências pessoais. Rio de Janeiro, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16004**: Eventos: classificação e terminologia. Rio de Janeiro, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 20121**: Sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos: requisitos com orientações de uso. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 10006**: Gestão da qualidade: diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, 2000.

AZEVEDO, M. V. **Atenção à saúde do trabalhador**. Curitiba: Facinter, 2010.

BATISTA, R. **Marketing de serviços**: a transformação do intangível em tangível. 2015. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/marketing-de-servicos-a-transformacao-do-intangivel-em-tangivel](http://administradores.com.br/artigos/marketing-de-servicos-a-transformacao-do-intangivel-em-tangivel). Acesso em: 21 maio 2020.

BERGER, A. **Encyclopedic dictionary of roman law**. Philadelphia: The American Philosophical Society, 1953.

BLEY, J. Z. **Comportamento seguro**: psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

BRASIL. Escola Nacional de Inspeção no Trabalho. **Normas Regulamentadoras**. 2020. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. Observatório digital de saúde e segurança no trabalho. **SamarLab**, 2020. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **NR 4**: serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho. 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr4.htm>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. **NR 5**: CIPA: comissão interna de prevenção de acidentes. 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr5.htm>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. **NR 7**: programa de controle médico de saúde ocupacional. 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr7.htm>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. **NR 9**: programa de prevenção de riscos ambientais. 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr9.htm>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 2.219, de 21 de novembro de 2018**. Regulamenta o registro de especialidade de médicos do trabalho cadastrados em livros específicos

até 4 de setembro de 2006. Disponível em: <https://sistemas.cfm.org.br/normas/visualizar/resolucoes/BR/2018/2219>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Portaria MTB nº 1.224, de 28 de dezembro de 2018**. Estabelece procedimentos para a elaboração e revisão de normas regulamentadoras relacionadas à segurança e saúde no trabalho e às condições gerais de trabalho. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portaria-mtb-1224-2018.htm>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm). Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (estatuto da pessoa com deficiência). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 3 mar. 2020.

BRASIL. **Norma técnica 17/2014**: brigada de incêndio. Disponível em: [https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/nt-17\\_2014-brigada-de-incendio.pdf](https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/nt-17_2014-brigada-de-incendio.pdf). Acesso em: 3 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12796-4-abril-2013-775628-publicacaooriginal-139375-pl.html>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 3.233, de 10 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de Segurança Privada. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=248148>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm). Acesso em: 30 out. 2019.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008**. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/CONGRESSO/DLG/DLG-186-2008.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/CONGRESSO/DLG/DLG-186-2008.htm). Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC)**. Brasília: Ministério da Cultura, 2007. Disponível em: <http://cultura.gov.br/apoio-a-projetos/>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004.** Disponível em: Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Portaria MTE nº1.127, de 2 de outubro de 2003.** Estabelece procedimentos para a elaboração de normas regulamentares relacionadas à saúde e segurança e condições gerais de trabalho. Disponível em: [http://www.normaslegais.com.br/legislacao/trabalhista/port\\_1127\\_03\\_10\\_03.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/trabalhista/port_1127_03_10_03.htm). Acesso em: 1º dez. 2019.

BRASIL. **Diretrizes nacionais para a educação especial na educação básica.** Brasília: Secretaria de educação especial: MEC/SEESP, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/diretrizes.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000.** Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110048.htm). Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3298, de 20 de dezembro de 1999.** Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm). Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CEB nº 17, de 3 de dezembro de 1997.** Estabelece as diretrizes operacionais para a educação profissional em nível nacional. Disponível em: [http://www.cee.pa.gov.br/sites/default/files/legisla\\_tecnico\\_parecer1797.pdf](http://www.cee.pa.gov.br/sites/default/files/legisla_tecnico_parecer1797.pdf). Acesso em: 2 nov. 2019.

BRASIL. **Declaração de Salamanca e linhas de ação sobre necessidades educativas especiais.** Brasília: CORDE, 1997.

BRASIL. **Normas e recomendações internacionais sobre a deficiência.** Brasília: CORDE, 1996.

BRASIL. **Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994.** Aprova a Norma Regulamentadora nº 9: riscos ambientais, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-25-1994\\_180705.html](https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-25-1994_180705.html). Acesso em: 12 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm). Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91585/codigo-de-defesa-do-consumidor-lei-8078-90>. Acesso em: 1º dez. 2019.

BRASIL. **Portaria nº 3.275, de 21 de setembro de 1989.** Dispõe sobre as atividades do Técnico de Segurança do Trabalho. Disponível em: [https://www.normas-brasil.com.br/norma/portaria-3275-1989\\_180582.html](https://www.normas-brasil.com.br/norma/portaria-3275-1989_180582.html). Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 16 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 7.410, de 27 de novembro de 1985.** Dispõe sobre a Especialização de Engenheiros e Arquitetos em Engenharia de Segurança do Trabalho, a Profissão de Técnico de Segurança do Trabalho, e dá outras Providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7410.htm). Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983.** Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7102.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7102.htm). Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Portaria MTB nº 3.214, de 8 de junho de 1978.** Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. Disponível em: <https://normasregulamentadoras.wordpress.com/legislacao/portaria-3214-de-08-de-junho-de-1978/>. Acesso em: 30 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977.** Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6514.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6514.htm). Acesso em: 30 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.161, de 21 de outubro de 1966.** Autoriza a instituição da Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5161.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5161.htm). Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 29 nov. 2019.

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

CAMARGO, E. Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v. 23, n. 1, p. 1-6, 2017.

CAMPOS, L. C. de A. M.; WYSE, N.; ARAÚJO, M. L. M. S. **Eventos: Oportunidades de novos negócios.** Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2000.

CANTON, M. Evento: da proposta ao planejamento. **Revista Turismo em Análise**, v. 8, n. 1, p. 18-30, 1997.

CARMO, T. A. *et al.* Assistência de enfermagem do trabalho: prevenção de doenças ocupacionais. **Revista Ciência e Inovação**, v. 3, n. 1, set., 2016.

CARNEIRO, J. B.; FONTES, N. D. Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. **Revista turismo em análise**, v. 8, n. 1, p. 65-74, 1997.

CARVALHO, G. M. de. **Enfermagem do trabalho**. São Paulo: EPU, 2001.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JUNIOR., R. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2005.

CHAUÍ, M. *et al.* **Política cultural**. 2. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1985.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2020.

CREA-SC. **Acessibilidade cartilha de orientação**: implementação do decreto 5.296, de 2 de dezembro de 2004. 5. ed. Florianópolis: CREA/SC, 2018. Disponível em: [https://portal.crea-sc.org.br/wp-content/uploads/2018/08/CARTILHA\\_JULHO\\_2018\\_NOVO\\_LAYOUT\\_WEB.pdf](https://portal.crea-sc.org.br/wp-content/uploads/2018/08/CARTILHA_JULHO_2018_NOVO_LAYOUT_WEB.pdf). acesso em: 12 mar. 2020.

CREA-SC. **Acessibilidade cartilha de orientação**: implementação do decreto 5.296/04. de 2 de dezembro de 2004. 4. ed. Florianópolis: CREA/SC, 2017. Disponível em: [http://www.crea-sc.org.br/portal/arquivosSGC/cartilha-acessibilidade-final-2017\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://www.crea-sc.org.br/portal/arquivosSGC/cartilha-acessibilidade-final-2017_FINAL_WEB.pdf). acesso em: 12 mar. 2020.

CZAJKOWSKI, A.; CZAJKOWSKI, S. **Eventos**: uma estratégia baseada em experiências. Curitiba: Intersaberes, 2017.

DANTAS, B. L *et al.* **Guia de eventos, cerimonial e protocolo**: para a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. 2. ed. Brasília: Ed. IFB, 2017.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DI NUBILA, H. B. V.; BUCHALLA, C. M. O papel das Classificações da OMS - CID e CIF nas definições de deficiência e incapacidade. **Rev Bras Epidemiol**, v. 11, n. 2, p. 324-335, 2008.

DIAS, C. **Usabilidade na Web**: criando portais mais acessíveis. Rio de Janeiro, Alta Books, 2003.

DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. da. **Gerenciamento de projetos:** como gerenciar seu projeto com qualidade dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DOOLEY, L.; LUPTON, G.; O'SULLIVAN, D. Multiple project management: a modern competitive necessity. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 5, p. 466-482, 2005.

DUARTE, J. D. O. **Organização e gestão de eventos:** métodos e técnicas e sua aplicação na actividade das empresas de eventos. 2009. 125 f. Monografia (Licenciado em Ciências da Comunicação) – Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponível em: [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1198/1/Monografia\\_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1198/1/Monografia_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf). Acesso em: 19 fev. 2020.

FENATEST. **Estatísticas de acidentes de trabalho no Brasil:** 1970-2018. 2008. Disponível em: <http://www.fenatest.org.br/pdf/acidentes-de-trabalho-1970-a-2008.pdf>. Acesso: 21 fev. 2020.

FERNANDES, I. **A diversidade da condição humana:** deficiências/diferenças na perspectiva das relações sociais. 2003. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Serviço Social da PUCRS, Porto Alegre. Disponível em: [http://www.portaldeacessibilidade.rs.gov.br/uploads/1208874526Tese\\_de\\_Doutorado\\_2003\\_Idilia\\_Fernandes.pdf](http://www.portaldeacessibilidade.rs.gov.br/uploads/1208874526Tese_de_Doutorado_2003_Idilia_Fernandes.pdf). Acesso em: 12 fev. 2020.

FERNANDES, I; LIPPO, H. **Política de acessibilidade universal na sociedade contemporânea.** Textos & Contextos (Porto Alegre). 2013.

FORTES, W. G.; SILVA, M. B. R. **Eventos:** estratégias de planejamento e execução. Jaguará: Summus Editorial, 2011.

FREIRE, E.; VERONA, J. A; BATISTA, S. S.dos S. (Orgs.). **Educação profissional e tecnológica:** extensão e cultura. Jundiá: Paco, 2018.

FREITAS, C. M. Avaliação de riscos como ferramenta para a vigilância ambiental em Saúde. **Informe Epidemiológico do SUS**, Brasília v. 11, n. 4, dez. 2002.

FREITAS C. M.; GOMEZ C. M. Análise de riscos tecnológicos na perspectiva das ciências sociais. **História, Ciências, Saúde**, Manguinhos, v. 3, n. 3, p. 485-504, fev.1997.

GARCIA, G. F. B. O papel fundamental da lei na democracia. **Genjuridico**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2015/05/22/o-papel-fundamental-da-lei-na-democracia/>. Acesso em: 21 fev. 2020.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures.** New York: Basic Books Inc., 1973.

GIACAGLIA, M. C. **Gestão estratégica de eventos:** teoria, prática, casos, atividades. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GIACAGLIA, M. C. **Gestão estratégica de eventos**: teoria, prática, casos, atividades. São Paulo: Cengage, 2010.

GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 2004.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; SCHWINGEL, A. W. Gestão de projetos de eventos culturais: um estudo em uma universidade pública federal. *In*: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Inovação tecnológica e propriedade intelectual: desafios da engenharia de produção na consolidação do Brasil no cenário econômico mundial, 2011, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: Minascentro, 2011.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo? **ERA**, São Paulo, v. 40, n. 4. p. 8-19. out./dez. 2000. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol40-num4-2000/processo-que-processo>. Acesso em: 19 fev. 2019.

GÖRANSSON, K.; NILHOLM, C. L'éducation inclusive en Suède: idées, politiques et pratiques. *In*: BENOIT, H.; PLAISANCE, E. (Dir.). La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation: l'éducation inclusive en France et dans le monde. **Suresnes**, n. 5, p. 67-80, jul. 2009.

GOULD, S. J. **A falsa medida do homem**. Rio de Janeiro: Martins Fontes. 1991.

GOZZI, M. P. (Org.). **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Academia Person, 2015.

GRAYHAM, D. **Health and safety, reference dictionary**. London: Gee Publishing, 1999.

GRUPO SAÚDE E VIDA. **A importância do uso de EPI**. 2020. Disponível em: <https://www.saudeevida.com.br/importancia-do-uso-de-epi/>. Acesso em: 21 fev. 2020.

GUIMARÃES, A.; TADINI, R. **Eventos**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj / Consórcio Cederj, 2014.

GUZMÁN, Á. V., NEVES, J. T. de C. **Manual de planejamento de emergências**: com desenvolver e redigir um plano de emergência, Rio Grande da Serra: CN Editorial e serviços, 2000.

HOYLE JUNIOR, L. H. **Marketing de Eventos**: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições. São Paulo: Atlas, 2006.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio do Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEME, P. C. S.; MORTEAN, A. F. **Guia prático para organização de eventos mais sustentáveis**. São Carlos: EESC-USP, 2010.

LEWIS, H. D. Collective responsibility (a critique). *In*: MAY, L.; HOFFMAN, S. (Ed.). **Collective responsibility**: five decades of debate in theoretical and applied ethics. Maryland: Rowman e Littlefield Publishers, 1991.

LIMA, B. de O.; LIMA, J. A. de **O papel do enfermeiro do trabalho na orientação e prevenção de acidentes e doenças laborais**. 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4732305-O-papel-do-enfermeiro-do-trabalho-na-orientacao-e-prevencao-de-acidentes-e-doencas-laborais-resumo.html>. Acesso em: 23 nov. 2019.

MACIEL, M. R. C. Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 2, abr./jun. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n2/9788.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

MAGGIE, I. Aqueles a quem foi negada a cor do dia: as categorias cor e raça na cultura brasileira. *In*: MAIO, M. C.; SANTOS, R. V. dos (Orgs.). **Raça, ciência e sociedade**. Rio de Janeiro, Centro Cultural do Banco do Brasil/Editora da Fio-cruz. 1996.

MAIOLI, M. R.; TOMELIN, C. A. Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e Região Metropolitana – PR. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, Natal, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2019.

MALLEN, C.; ADAMS, L. J. Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas. *In*: CUNNINGHAM, A. **O gerente de eventos como um facilitador**. Barueri: Manole, 2013.

MALLEN, C.; ADAMS, L. J. Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas. *In*: CUNNINGHAM, A. **O gerente de eventos como um facilitador**. São Paulo: Manole, 2013.

- MARCELINO, N. C. (Org.). **Lúdico, educação e educação física**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2003. p. 25-32.
- MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MARTIN, V. **Manual prático de eventos** [livro digital]. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2017.
- MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, R. da S. Gestão de segurança na organização e produção de eventos. **Revista Científica do Centro de Estudos Superiores de Parintins**, Marupiará, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/marupiará/article/download/421/420/>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- MARTINS, W. R. A trajetória dos Conventions and Visitors Bureaux (C&Vbx) e a contribuição para o marketing de destinos turísticos. **Revista Estação Científica On-line**, Juiz de Fora, n. 6, 2008.
- MARZIALE, M. H. P. *et al.* Atribuições e funções dos enfermeiros do trabalho no Brasil e nos Estados Unidos. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 2, mar./abr. 2010.
- MARZIALE M. H. P.; HONG, O. S. Occupational health nursing in Brazil: exploring the world through international occupational health programs. **AAOHN J**, v. 53, n. 8, p. 345-352, ago. 2005.
- MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri: Editora Manole, 2013.
- MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2010.
- MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2007.
- MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimento e técnicas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.
- MATIAS, M. (Org.). Planejamento, organização e sustentabilidade em eventos culturais, sociais e esportivos. In: SANTOS, M. D. dos. **Eventos Verdes**. Barueri: Manole, 2011.
- MAZZOTA, M. J. da S.; D'ANTINO, M. E. F. Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. **Saúde Soc.** São Paulo, v. 20, n. 2, p. 377-389, 2011.

MAIR, L. **An Introduction to Social Anthropology**. 6. ed. Inglaterra: Oxford University Press, 1984.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Academia Person, 2010.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21**. 2020. Disponível em: [mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21](http://mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21). Acesso em: 21 maio 2020.

MELLO, M. M. O lúdico e o processo de humanização. *In*: MARCELINO, N. C. (Org.). **Lúdico, educação e educação física**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2003. p. 25-32.

MELO, R. S. **Responsabilização penal dos culpados por acidentes de trabalho**. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-jun-29/reflexoes-trabalhistas-responsabilizacao-penal-culpados-acidentes-trabalho>. Acesso: 1º dez. 2019.

MELO, R. S. **Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador: responsabilidades legais, dano material, dano moral, dano estético**. São Paulo: LTr, 2013.

MENDES, E. **A radicalização do debate sobre inclusão escolar no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, v. 11 n. 33 set./dez. 2006.

MENDES, R.; CAMPOS, A. C. C. Saúde e segurança no trabalho informal: desafios e oportunidades para a indústria brasileira. **Rev. Bras. Med. Trab.**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 209-223, jul./set. 2004.

NAKANE, A. **Técnicas de organização de eventos**. Rio de Janeiro: Infobook, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, S. G. Estrutura normativa da segurança e saúde do trabalhador no Brasil. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 45, n. 75, p. 107-130, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. M. T. **Práticas de planejamento e organização de eventos**. Brasília: Editora FB, 2016.

OMS. **CID-IX Revisão da classificação internacional de doenças**. Porto Alegre: Sagra, 1976.

OMS. **CIF: Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP, 2003.

PÁEZ, S. C. de. As pessoas com necessidades especiais, a comunidade e suas instituições. **Estilos clínicos**, São Paulo, v. 6, n. 10, 2001.

PAIVA, H. A. B. de; NEVES, M. F. **Planejamento estratégico de eventos**: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos. São Paulo: Atlas, 2008.

PÍPOLO, I. de M. **Evento seguro**: orientações sobre segurança em eventos. Florianópolis: Associação Brasileira de Empresas de Eventos, 2013.

PMI. **Um guia do conjunto conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 3. ed. Pensilvânia: Project management institute staff, 2004. Disponível em: [http://www.las.inpe.br/~perondi/23.06.2008/CCGP\\_a.pdf](http://www.las.inpe.br/~perondi/23.06.2008/CCGP_a.pdf). Acesso em: 19 fev. 2020.

PORTER, M. A. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. 6. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

PUHL, P. Importância das leis na sociedade: delineando valores. **Ética profissional e cidadania**, Lucas do Rio verde, 2014. Disponível em: <http://faculdaelalale.edu.br/eticaprofessionalecidadania/importancia-das-leis-na-sociedade-delineando-valores/>. Acesso em: 21 fev. 2020.

RAMOS, D. O. **Plano de contingência e a gestão de riscos**. 2019. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/plano-de-contingencia-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

RANZAN, E. M. A gestão da sustentabilidade em eventos: as orientações da NBR ISO 20121. **ETC**, n. 13, maio, 2016. Disponível em: <http://www.publicacoes.ifba.edu.br/index.php/etc/article/view/3>. Acesso em: 20 fev. 2020.

REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 2, n. 1, p. 20-36, 2011.

RIES, A.; JACK, T. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1989.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria de processos na busca da qualidade competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria de processos na busca da qualidade competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RULLI NETO, A. Pessoa com deficiência, necessidades especiais e processo: apontamentos acerca dos mecanismos de igualdade e o projeto de novo código de processo civil. **Jusbrasil**, 1996. Disponível em: <https://bit.ly/2UO2Dt0>. Acesso em: 12 fev. 2020.

SALES, R. **Ferramentas da qualidade**: conceito e aplicação. [s.d.]. Disponível em: [portal-administracao.com/2017/09/sete-ferramentas-da-qualidade-conceito.html](http://portal-administracao.com/2017/09/sete-ferramentas-da-qualidade-conceito.html). Acesso em: 21 maio 2020.

SALIBA, T. M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA**: avaliação e controle dos riscos ambientais. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTIAGO, C. da S. **Gestão para sustentabilidade em eventos**: uma análise na atuação das empresas organizadoras de eventos da região metropolitana do Recife, na dimensão ambiental. 2014. 133f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://abpsec.com.br/abpsec/?mdocs-file=3933>. Acesso em: 19 fev. 2020.

SANTOS, A. R. M. O ministério do trabalho e emprego e a saúde e segurança no trabalho. In: CHAGAS, A. M. R. *et al.* **Saúde e segurança no trabalho no Brasil**: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores. São Paulo: Governo Federal, 2002.

SCHIRMER, C. R. Acessibilidade na comunicação é um direito: comunicação alternativa é um caminho: **Revista Teias**, Rio de Janeiro, ano 9, n. 17, p. 3-11, jan/jun. 2008.

SILVA, B. T. R da *et al.* **Insalubridade do trabalhador na produção animal**: uma questão de educação e informação. 2012. Disponível em: [https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Insalubridade-trabalhador-producao-animal\\_000gy2ydy2d02wx7ha0b6gs0xs36np7q.pdf](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Insalubridade-trabalhador-producao-animal_000gy2ydy2d02wx7ha0b6gs0xs36np7q.pdf). Acesso: 7 fev. 2012.

SILVA, R. **Marketing turístico e de serviços no curso de planejamento e gestão turismo**. Indaial: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2007.

SOROKIN, P. A. **Sociedade, cultura e personalidade**: sua estrutura e sua dinâmica. Porto Alegre: Globo, 1968.

SOUZA, C. A. V. de. **Análise de acidentes de trabalho em indústrias de processo contínuo**. Estudo de caso em uma refinaria de petróleo no Estado do Rio de Janeiro. 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.

TAVARES, J. da C. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Senac, 2009.

TAVARES, J. da C. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Senac, 2004.

TESKE, O. *et al.* **Sociologia da acessibilidade**. Curitiba: InterSaber, 2017.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

TRENTIM, M. H. **Gerenciamento de projetos**: guia para as certificações CAPM e PMP. São Paulo: Atlas, 2014.

ÜSTUN, T. B. The International Classification of Functioning, Disability and Health: a common framework for describing health states. *In*: MURRAY, C. J. L. *et al.* **Summary Measures of Population Health**: Concepts, Ethics, Measurement and Applications. Geneva: WHO; 2002. p. 344-348.

VIDIGAL, F. **Inteligência competitiva**: aplicações estratégicas e mercadológicas. Curitiba: Appris, 2016.

VIEIRA, J. M. **Eventos e turismo**: planejamento e organização: da teoria à prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. Disponível em: [http://www.silabo.pt/Conteudos/7967\\_PDF.pdf](http://www.silabo.pt/Conteudos/7967_PDF.pdf). acesso em: 19 fev. 2020.

WACHOWICZ, M. C. **Segurança e operacionalidade de eventos**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1355/Seguranca-Operacionalidade-Eventos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 25 nov. 2019.

WALKER, J. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

WATT, D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

WEINER, P.P. **Dictionary of the history of ideas**. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1973.

ZAN, M. R. C. **Patrocínio a eventos**: a sinergia da comunicação integrada de marketing. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2019.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2012.

ZITTA, C. **Organização de eventos**: da ideia à realidade. Brasília: Senac, 2014.