

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
RELAÇÕES PÚBLICAS

LAUREN DA COSTA SALOMÃO

PRODUTORAS TÉCNICAS DE EVENTOS: INICIATIVAS PARA ATRAÇÃO DE NOVOS TALENTOS.

Orientador: Me. Susana Gib Azevedo

Porto Alegre  
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

LAUREN DA COSTA SALOMÃO  
(E-mail: l.salomao@edu.pucrs.br)

PRODUTORAS TÉCNICAS DE EVENTOS: INICIATIVAS PARA ATRAÇÃO DE  
NOVOS TALENTOS.

Monografia apresentada ao curso de Relações  
Públicas da Escola de Comunicação, Artes e  
Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio  
Grande do Sul

Orientador: Prof. Me. Susana Gib Azevedo

Porto Alegre  
2023

**LAUREN DA COSTA SALOMÃO**

**PRODUTORAS TÉCNICAS DE EVENTOS: INICIATIVAS PARA ATRAÇÃO DE NOVOS  
TALENTOS.**

Monografia apresentada ao Curso de Relações Públicas, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Porto Alegre, 06 de dezembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Susana Gib Azevedo  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Helena Maria Stigger  
Avaliadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Pagnussatt  
Avaliadora

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer inicialmente a Deus e aos meus pais, Angela e Ricardo, por me proporcionarem a oportunidade de realizar uma formação acadêmica incrível. A graduação não apenas ampliou meus horizontes, mas também me ofereceu novas perspectivas valiosas que pretendo colocar em prática no meu futuro profissional. Agradeço profundamente por todo apoio e incentivo dos meus pais, para que a minha formação acadêmica fosse possível.

Quero estender meus agradecimentos a todos os professores que contribuíram para a minha jornada na FAMECOS, em especial àqueles que deixaram uma marca significativa. Sou grata à coordenadora do curso de Relações Públicas, Denise Pagnussatt, pelos ensinamentos, críticas construtivas e momentos de desabafos pessoais que foram fundamentais durante este período desafiador. Também agradeço à professora Cleusa Maria Scroferneker por todas as leituras enriquecedoras e pelos projetos acadêmicos que impulsionaram meu desenvolvimento. Além disso, expresso minha sincera gratidão à minha orientadora, Susana Gib Azevedo, por todo o auxílio dedicado ao desenvolvimento desta monografia ao longo desses meses.

Nesse contexto, gostaria de mencionar que foi na cadeira de Comunicação Organizacional da professora Cleusa que conheci o meu namorado Nicolas Dávila. Agradeço a ele por toda dedicação oferecida para me ajudar nesse momento e por estar ao meu lado lendo e relendo as frases que de tanto escrever já não faziam sentido. Além disso, agradeço a ele por toda motivação, trocas de ideias e suporte emocional ao longo destes meses.

Finalmente, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa, aos gestores e colaboradores das empresas estudadas, que além de auxiliarem nesta monografia me inspiraram e possibilitaram de alguma forma o meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico.

## RESUMO

O tema da presente monografia aborda iniciativas para atração de talentos no setor de produção técnica de eventos. A pesquisa considerou e envolveu profissionais técnicos das áreas de estrutura, sonorização, iluminação e vídeo, bem como os impactos significativos nos últimos anos em relação a mão de obra qualificada, agravados pela pandemia do COVID-19. A pesquisa, de cunho exploratório e qualitativo, utilizou técnicas de entrevistas individuais, questionários e análise de conteúdo para obter resultados, foram investigadas as percepções de gestores e colaboradores de três empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Como resultados, ressalta-se a necessidade de promover a visibilidade das profissões técnicas, bem como criar cursos e treinamentos para qualificação e valorização da gestão humanizada. Constatou-se que como forma de fortalecer o setor, seria necessário a colaboração interempresarial, partindo do ponto que a comunicação estratégica alinhada à imagem organizacional e a superação da escassez de literatura, pode impulsionar o crescimento do setor e enfrentar de forma mais preparada os desafios futuros.

**Palavras-chave:** Eventos; Setor de Produção Técnica; Atração de Talentos; Estratégia de Comunicação; Profissional Técnico.

## **ABSTRACT**

The theme of this dissertation addresses initiatives to attract talent in the technical production sector of events. The research considered and involved technical professionals in the areas of structure, sound, lighting, and video, as well as the significant impacts in recent years regarding qualified workforce, exacerbated by the COVID-19 pandemic. The exploratory and qualitative research employed techniques such as individual interviews, questionnaires, and content analysis to obtain results, investigating the perceptions of managers and employees from three companies in the South and Southeast regions of Brazil. As results, there is a highlighted need to promote the visibility of technical professions, as well as to create courses and training for qualification and appreciation of humanized management. It was found that to strengthen the sector, inter-company collaboration would be necessary, considering that strategic communication aligned with organizational image and overcoming the scarcity of literature can drive sector growth and face future challenges more preparedly.

**Keywords:** Events; Technical Production Sector; Talent Attraction; Communication Strategy; Technical Professional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação da trajetória do profissional técnico .....	21
Figura 2: Passeata dos técnicos – Lisboa. ....	22
Figura 3: Passeata dos técnicos – São Paulo. ....	23
Figura 4: Tríade do comportamento organizacional. ....	25
Figura 5: Iceberg da cultura organizacional. ....	28
Figura 6: Elementos que moldam a cultura .....	29
Figura 7: Logo Impacto Vento Norte .....	41
Figura 8: Logo LPL .....	42
Figura 9: Logo Lugphil .....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos gestores .....	44
Quadro 2: Categorias para a síntese das respostas - gestores.....	44
Quadro 3: Categoria 1 .....	45
Quadro 4: Categoria 2 .....	46
Quadro 5: Categoria 3 .....	46
Quadro 6: Caracterização dos colaboradores .....	47
Quadro 7: Categorias para a síntese das respostas - colaboradores.....	48
Quadro 8: Categoria 4 .....	49
Quadro 9: Categoria 5 .....	49
Quadro 10: Categoria 6 .....	50

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Gestão de Eventos</b> .....	<b>11</b>
2.1	História dos Eventos: No Brasil e no Mundo.....	11
2.2	Tipologia dos Eventos e as Relações Públicas.....	14
2.3	Setor de Produção Técnica .....	17
<b>3</b>	<b>Capital Humano</b> .....	<b>24</b>
3.1	Valor do Indivíduo no Contexto Organizacional .....	24
3.2	Cultura Organizacional .....	27
3.3	Atração e Retenção de Talentos.....	30
<b>4</b>	<b>Atração e Retenção de Técnicos no Setor de Eventos: Pesquisa de Campo</b> .....	<b>36</b>
4.1	Estratégia Metodológica .....	36
4.2	Procedimentos .....	38
4.3	Apresentação das Empresas.....	40
4.3.1	<i>Impacto Vento Norte (RS)</i> .....	40
4.3.2	<i>Lighting Productions Ltda (SP)</i> .....	41
4.3.3	<i>Lugphil (SC)</i> .....	42
4.4	Caracterização e Síntese das Respostas – Gestores.....	44
4.4.1	<i>Visão da Gestão Organizacional</i> .....	45
4.5	Caracterização e Síntese das Respostas – Colaboradores.....	47
4.5.1	<i>Visão do Colaborador</i> .....	48
4.6	Análise Descritiva dos Dados.....	50
<b>5</b>	<b>Comentários Finais</b> .....	<b>62</b>
	REFERÊNCIAS: .....	65
	APÊNDICES: .....	70



## 1 Introdução

O setor de eventos desempenha um papel fundamental na sociedade, promovendo encontros, celebrações e experiências significativas para as pessoas. Dentro desse contexto, a produção técnica de eventos desempenha um papel essencial na cadeia de fornecedores, assumindo uma responsabilidade para a realização bem-sucedida de eventos. Este setor abrange áreas como sonorização, iluminação, montagem de estrutura, planejamento e logística, e experimentou impactos significativos nos últimos anos.

A pandemia de COVID-19 apresentou um impacto profundo e global nesse setor, resultando em restrições de viagens, proibições de aglomerações e a implementação de protocolos de distanciamento social. De acordo com um estudo da Associação Brasileira de Promotores de Eventos (ABRAPE) realizado em 2020, 51,9% dos eventos previstos para esse período foram cancelados, adiados ou ficaram em situação incerta. Essas medidas tiveram um efeito devastador no setor, levando ao cancelamento ou adiamento de inúmeros eventos, ao fechamento de empresas do ramo e à perda de empregos em larga escala. A pesquisa também trouxe dados alarmantes relacionados aos trabalhadores desse setor. De acordo com a ABRAPE, o setor empregava aproximadamente 1,8 milhão de profissionais diretos e terceirizados, no entanto mais de 240 mil profissionais já haviam perdido seus empregos até o final de abril de 2020. A tendência era que esse número aumentasse para 563 mil demissões até agosto, podendo chegar a 841 mil desempregados em outubro do mesmo ano, caso não houvesse segurança nas variáveis que definiriam o retorno das atividades.

O setor cessou sua atuação no início de 2020, sofrendo transformações forçadas pelo momento, intensificando o uso da tecnologia por meio de propostas de conectividade em meio ao distanciamento. Diante desse cenário adverso, a produção técnica de eventos e suas áreas foram impactadas de maneira expressiva. A necessidade de se reinventar, fez com que os gestores criassem práticas inovadoras para garantir a trabalho e segurança, para os profissionais e público. Essa nova realidade instiga uma reflexão sobre a capacidade de adaptação necessária para a recuperação desse setor vital para a cultura e a economia do país.

Após o controle da pandemia, mesmo com a retomada gradual das atividades, o setor se viu com uma escassez de trabalhadores qualificados no mercado. Conforme

reportagem da CNN Brasil em 2023, "com o mercado aquecido, o problema tem sido encontrar profissionais para preencher as vagas que foram abertas". Muitos profissionais que atuavam no setor tiveram que buscar outras atividades como forma de sobrevivência, agravando ainda mais a carência de mão de obra qualificada e capacitada para exercer atividades estratégicas e operacionais em shows, eventos, feiras e congressos.

Neste contexto desafiador, esta monografia propõe-se a investigar as iniciativas adotadas pelas empresas do setor de produção técnica de eventos para atrair novos talentos, especialmente após o período de restrições causado pela pandemia de COVID-19. O foco de análise abrange as regiões do Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina, e examinou ações específicas empreendidas por três empresas do setor. As motivações para o estudo e seu enfoque surgiram, uma vez que a pesquisadora trabalha numa empresa desse setor, e evidência no dia a dia a dificuldade de encontrar pessoas capacitadas para atuar nos shows e eventos.

Com isso, evidencia-se que o estudo tem o intuito de compreender como as empresas do setor de produção técnica de eventos estão se adaptando para enfrentar a carência de talentos em diferentes funções após o impacto da pandemia. O problema de pesquisa deste estudo é conhecer: quais iniciativas cooperam para resolver/minimizar a falta de talentos no setor de produção técnica de eventos após o desmonte da pandemia? E, como objetivo desta pesquisa levantar dados a respeito do mercado de trabalho no setor de eventos, compreender as mudanças ocorridas após o desmonte da pandemia e identificar as principais estratégias comunicacionais utilizadas para atrair novos talentos.

A estratégia metodológica adotada na presente monografia consiste na pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista individual e questionário. Para coleta de dados com os gestores das empresas escolhidas utilizou-se a entrevista individual, já com os colaboradores utilizou-se o questionário online. A análise dos resultados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo das falas dos dois grupos de respondentes. De modo a propor possíveis percepções comunicacionais que possam contribuir para a atração e retenção talentos, tendo em vista uma perspectiva de uma profissional de Relações Públicas. O profissional desta área trabalha o valor da comunicação estratégica para fortalecer a reputação e imagem

das organizações no mercado, influenciando de maneira positiva a visão e relacionamento com os stakeholders.

A estrutura desta monografia apresenta cinco capítulos, cada um dedicado a explorar aspectos específicos relacionados ao tema central. O primeiro capítulo corresponde a Introdução, oferecendo uma visão geral do contexto e das motivações da pesquisa. No segundo capítulo, intitulado Gestão de Eventos, os eventos são contextualizados historicamente, discutindo a sua tipologia e a relação com as práticas de Relações Públicas, além de explorar detalhadamente o setor de produção técnica com foco no profissional técnico. O terceiro capítulo, Capital Humano, mergulha na importância do indivíduo no contexto organizacional, abordando temas como cultura organizacional e processos que auxiliam para atrair e reter talentos. O quarto capítulo, Atração e Retenção de Técnicos no Setor de Eventos, detalha a metodologia adotada, procedimentos seguidos para construção dessa monografia. Além de realizar uma pesquisa de campo com três empresas de produção técnica, apresenta as concepções de gestores e colaboradores. Finalmente, o quinto capítulo, Comentários Finais, conclui a monografia, oferecendo reflexões sobre os resultados obtidos e destacando as contribuições e implicações práticas do estudo. Essa estrutura foi desenhada para proporcionar uma compreensão abrangente do cenário investigado e das estratégias, ou iniciativas adotadas pelas empresas do setor de produção técnica de eventos para atrair e reter talentos.

## 2 Gestão de Eventos

Este capítulo aborda a história dos eventos no mundo e no Brasil, apresentando a tipologia dos eventos conforme a literatura resgatada e a área de Relações Públicas. Além disso, apresenta o valor do setor de produção técnica para a realização de eventos de qualquer natureza e dimensão, e apresenta as implicações do impacto da pandemia do Covid-19 na jornada do profissional técnico de eventos.

### 2.1 História dos Eventos: No Brasil e no Mundo

Eventos fazem partes da realidade das pessoas desde a antiguidade em dimensões e formas diferentes. Os eventos surgiram na história como uma "[...] atividade econômica social que, nascida com a civilização, acompanha a evolução dos povos, adquirindo características representativas de cada período" (Fortes; Silva, 2011, p. 15). Ao buscarmos na história há muitos eventos que marcaram as civilizações, Oliveira (2011), afirma que o primeiro evento realizado que há registro histórico foi em 776 a.C, na cidade de Olímpia, na Grécia, o evento em questão, foi a primeira edição dos Jogos Olímpicos, tradição que segue até os dias atuais.

Tomando o olhar para o cenário do país estudado, também há registros de eventos que marcaram sua história. Ainda segundo Oliveira (2011), "[...] o primeiro carnaval no Brasil está datado em 1641 quando o então governador Salvador Correia de Sá e Benevides o promoveu em homenagem ao rei Dom João IV, restaurador do trono de Portugal". De acordo com Matias (2007), outro evento que ocorreu e marcou a história do país, foi a Exposição Nacional, no Pavilhão de Feiras de Praia Vermelha, no Rio de Janeiro promovida pelo Governo Federal, em 1908 para celebrar o 1º Centenário do Decreto da Abertura dos Portos às Nações Amigas que deram início às livres transações marítimas. Esse evento, segundo Matias (2007), foi reconhecido como um marco na história dos eventos, compreendendo que foi primeira feira a ocorrer em um espaço amplo especialmente concebido para isso, realizado nos moldes das feiras atuais.

O setor tem evoluído e se adaptado às mudanças na sociedade, de acordo com as necessidades e propósitos tanto dos organizadores, quanto dos participantes. Para Watt (2007, p.15) um evento pode ser descrito como: "[...] qualquer coisa que aconteça, diferentemente de qualquer coisa que exista ou uma ocorrência,

especialmente de grande importância”. Eventos são considerados valiosos para uma organização, comunidade ou indivíduo, sem necessariamente terem como prioridade o lucro ou outros objetivos financeiros. Já para Matias (2007), o evento tem o intuito de engajar pessoas numa mesma ideia ou ação.

A pandemia do COVID-19 trouxe grandes modificações ao setor do entretenimento. Somada à tecnologia muitos eventos se modernizaram, rompendo barreiras físicas e conectando diversos públicos. De acordo com Neubarth (2020) com o “distanciamento social ampliado, a livre circulação de pessoas foi vetada, especialmente aglomerações.” Nesse cenário, os eventos tiveram de se reinventar e perderam a possibilidade da presencialidade, sendo o primeiro setor a parar e o último a retornar suas atividades.

Segundo documento emitido pela Associação Brasileira de Promotores de Eventos (ABRAPE), União Brasileira de Feiras e Eventos de Negócios (UBRAFE), junto à Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC Brasil):

Eventos de todos os tipos e portes foram cancelados, remarcados, alguns com até dois adiamentos. A falta de uma política pública que se debruce sobre o setor de forma a conhecê-lo e, assim, estabelecer um cronograma de retomada de atividades agrava ainda mais esse dramático panorama. (ABRAPE, UBRAFE, ABEOC BRASIL, 2022)

A transformação forçada pela pandemia impulsionou o setor de eventos a se adaptar e migrar para o formato online, criando cenários de encontros virtuais e híbridos, de acordo com as restrições sanitárias em vigor. Acredita-se que essa mudança afetou diversos tipos de eventos, desde conferências e exposições, até casamentos e festivais de música, qualquer forma de entretenimento. O período forçou a mudança de todos os locais físicos para o mundo digital, onde computadores, tablets e celulares se tornaram as novas formas das pessoas se encontrarem.

Nesse novo cenário, as mídias sociais emergiram como uma ferramenta fundamental para a promoção e interação com o público, eventos online e o uso das redes sociais. Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram, TikTok e YouTube se tornaram canais vitais para divulgar informações sobre eventos online, alcançar audiências globais e manter o envolvimento do público. Embora eventos virtuais já existissem antes, esse período crítico impulsionou ainda mais a popularização dos eventos online, fazendo com que eles se tornassem ainda mais visíveis e relevantes. O Guia prático de eventos online (IFRJ,2020), destaca que:

[...] os eventos virtuais têm o propósito dos presenciais, sendo a principal diferença dentre eles o local onde acontecem, pois, ao contrário dos

presenciais, os online ocorrem no ambiente virtual, via tecnologias digitais, podendo ser transmitidos em plataforma especializada em transmissão de eventos ou nas redes sociais. (IFRJ, 2020, p. 05)

Um exemplo são as *lives*, que sempre existiram, mas com o momento de pandemia, ganharam visibilidade pois era a maneira utilizada para exposições, palestras e até mesmo aulas. Além disso, as *lives* e as interações em tempo real permitiram aos participantes a sensação de proximidade, apesar da distância física, ao mesmo tempo em que promoveram a colaboração e o compartilhamento de experiências. Essa transição permitiu, dentro de uma alternativa para a continuidade das interações e experiências, possibilitar a realização de eventos de forma segura e flexível, com a combinação de elementos presenciais e virtuais.

Segundo as autoras Pessoa, Barros e Barbosa (2021), “eventos online se mostraram adaptáveis aos mais diversos públicos”, entende-se isso pois atendiam tanto aqueles em busca de conteúdo científico como aqueles em busca de entretenimento, proporcionando a todos a experiência de participar de um evento no conforto de casa. A realização de eventos virtuais pode apresentar muitos benefícios, segundo Martin e Lisboa (2020) alguns deles são: flexibilidade no acesso; uma programação flexível a dias e horários já que os participantes estão no conforto de suas casas e rotinas; menor custo, já que não requer estruturas físicas, uso de materiais como estrutura, sonorização, iluminação, equipes de limpeza e outros.

Os impactos da pandemia foram devastadores no setor, resultando em demissões em massa. De acordo com uma pesquisa conduzida pela ABRAPE em 2020, o setor empregava aproximadamente 1,8 milhões de profissionais. No entanto, como resultado das restrições e cancelamentos de eventos, mais de 841 mil pessoas foram afetadas pelo desemprego no setor de eventos. Contudo, o impacto inicial da crise afetou profundamente o setor, resultando em uma significativa perda de empregos e desafios econômicos para muitos profissionais envolvidos nessa indústria, junto com a incerteza de poderem voltar a trabalhar no ramo.

Com o passar do tempo a pandemia foi controlada, e novas medidas foram tomadas para a realização de eventos. Durante o período pandêmico os autores Martin e Lisboa (2020) criaram classificações para as características representativas da transformação dos eventos, dividindo-as em três categorias: eventos virtuais – *lives*; eventos híbridos – mistura de ações digitais e presenciais; e os eventos presenciais – que abrangem os formatos drive-in ou presenciais a partir dos protocolos

sanitários. Aos poucos o cenário global da pandemia foi estabilizando, possibilitando a retomadas das atividades no setor de forma presencial e sem restrições. Contudo, o setor de eventos, que foi muito fragilizado durante esse período, ainda sofre com os reflexos da pandemia e, sofreu mudanças que transformaram o setor como um todo como será verificado no item a seguir.

## 2.2 Tipologia dos Eventos e as Relações Públicas

Seguindo o raciocínio de Watt (2007), quanto a definição de eventos. Os autores Czajkowski e Czajkowski Júnior (2017, p. 62) definem o termo como: “[...] acontecimentos criados e planejados para propiciar momentos especiais de cunho cultural, social ou corporativo, para atender às necessidades específicas de determinada ocasião, podendo apresentar fins mercadológicos ou não”. De acordo com os autores, os acontecimentos podem assumir diferentes formatos, estruturas, especificações e objetivos que se deseja atingir. (Czajkowski; Czajkowski Júnior, 2017). Enquanto Nogueira (2020) afirma que “todo evento tem o propósito de atrair determinado público para participar”. A autora dividiu os eventos por seu tipo de público:

Os eventos fechados ou restritos são realizados diante de determinada circunstância, como é o caso de uma assembleia geral, que é destinada a determinada classe de trabalhadores (público) para tomar medidas referentes à profissão. Os eventos abertos propõem-se a alcançar um público mais generalista e podem ter sua entrada gratuita ou paga, como é o caso dos shows e das festas. (Nogueira, 2020, p. 27)

Sendo assim, a autora afirma que existem critérios distintos para serem levados em consideração na classificação dos eventos. No livro sobre eventos de Tenan (2003), foram listados nove grandes critérios para classificá-los. O primeiro critério refere-se à frequência de realização e podem ser classificados como: permanentes, esporádicos, únicos e de oportunidades. O segundo critério refere-se à localização, sendo esses fixos ou itinerantes. O terceiro critério é quanto à forma de participação, ou seja, por adesão ou determinação. O quarto critério refere-se ao alcance do público, que pode ser de massa ou de nicho. Já o quinto critério é quanto a dimensão, podendo ser de grande, médio ou pequeno porte. O sexto critério refere-se ao objetivo, podendo ser científico, educacional, social, institucional, comercial ou político. O sétimo critério é quanto a área de interesse, e pode ser classificado como artístico,

científico, cívico, cultural, folclórico, educativo, empresarial, esportivo, religioso, recreativo, social ou governamental. O oitavo critério se baseia no escopo geográfico, ou seja, local, municipal, estadual, regional, nacional, internacional ou mundial. O nono critério refere-se a tipologia, e são classificados como *dialogais*, (conferências e congressos); *sociais*, (happy hour e sarau); os *competitivos* (campeonatos e concursos); os *demonstrativos* (festivais e exposições) e de *premiação*, (entrega de prêmios e viagens de incentivo). Após vislumbrarmos os critérios, na presente monografia o enfoque se dará quanto ao critério quanto ao objetivo do ato, compreendendo que podem ser "científicos, educacionais, sociais, institucionais, comerciais ou políticos" (Tenan, 2003, p. 24). Outro critério relevante nesse estudo será quanto à dimensão, como resgatado antes, existem eventos de grande, médio ou pequeno porte<sup>1</sup>, desde celebrações íntimas até grandes festivais, todos classificados como eventos.

Já a classificação de Czajkowski e Czajkowski Júnior (2017) é quanto ao objetivo do evento. Em sua obra, os autores citaram seis critérios que consideram para classificação dos eventos, que são eles: por seu porte/número de participantes; relacionado à promoção que considera o ponto de vista organizacional do evento, sendo institucional ou comercial; quanto a participação do público, sendo um evento fechado ou aberto; conforme a frequência, sendo divididas em eventos especiais, permanentes, esporádicos, únicos, de oportunidade, de massa e nicho; quanto as classes, tendo como base o setor da sociedade e ocupação profissional dos participantes; outra classificação se dá pelo tema ou área de interesse, divididos em sociais, culturais, científicos, folclóricos, profissionais, artísticos, religiosos, políticos, desportivos, cívicos entre outros; e por fim, classificam os eventos por sua data de realização, sendo fixos (periodicidade determinada), móveis conforme o calendário da organização promotora (acontece com frequência) e esporádicos com realização temporária (em situações previstas e programadas) (Czajkowski; Czajkowski Júnior, 2017, p. 77).

Ainda seguindo o raciocínio dos autores, esses afirmam que "a classificação dos eventos contribui para o dimensionamento dessas ações conforme os objetivos, identificando o público correspondente" (Czajkowski; Czajkowski Júnior, 2017, p. 81).

---

<sup>1</sup> PEQUENO – Evento com número de até 200 participantes. MÉDIO – Evento com número de participantes estimado entre 200 e 500. GRANDE – Evento com 500 participantes até 5.000. (Coutinho, 2010)



E, com isso entendemos como públicos pertinentes a um evento como os promotores (idealizadores), organizadores (cadeia produtiva do evento), investidores (patrocínio ou apoio), público direto (alvo) e público de interesse (complementam o público direto).

Ao compreender as tipologias, classificações e públicos que envolvem os eventos, percebemos que o profissional de Relações Públicas (RRPP) é capacitado para trabalhar na área de eventos. Por sua habilidade de compreender a complexidade da comunicação com cada um dos públicos, atentando ao melhor relacionamento entre organizações e seus stakeholders.<sup>2</sup> Ao buscar definições da profissão, resgata-se a apresentada por Ferrari (2019, p. 82): "a atividade de relações públicas tem como função ajudar uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos do seu ambiente". Por virtude de sua formação e capacitação na criação do planejamento, execução e avaliação. Conforme os autores Fortes e Silva (2011), o profissional de RRPP desempenha um papel fundamental na concepção e execução de eventos, como uma alternativa para promover o estabelecimento de relações entre uma organização e seus públicos de interesse, visando a conquista de objetivos mútuos em suas áreas de atuação.

O trabalho e atuação do profissional de RRPP é dinâmico, pois ajudam a estabelecer e manter as relações, no 1º, 2º e 3º setor<sup>3</sup>. Segundo Lattimore (2011) o profissional pode trabalhar nas áreas de:

[..] pesquisa, consultoria/assessoria, relações com investidores, desenvolvimento de captação de recursos, assuntos multiculturais, gestão de crise, relações na mídia, assuntos públicos, relações comunitárias, relações com funcionários, publicidade, comunicação de marketing e promoção. (Lattimore, 2011, p. 23)

Desenvolvendo a criação de relações eficazes entre organizações e públicos-alvo. Na declaração oficial de 1982, da mais antiga e maior associação de profissionais de relações públicas, a Public Relations Society of America (PRSA), dos Estados Unidos, afirma-se que as lideranças organizacionais devem compreender a importância de entender os valores dos públicos com quem se relacionam para uma gestão de sucesso. O profissional de RRPP, pode prever, analisar e interpretar a opinião pública, além de assessorar a administração, pesquisar e avaliar ações de comunicação, planejar, estabelecer objetivos e implementar esforços. Diante do

---

2 O conceito de stakeholder refere-se a "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma". (Freeman, 2010. p. 46)

3 O primeiro setor é o Governo. Já o segundo setor são as empresas privadas. E por fim, o terceiro setor consiste em entidades sem fins lucrativos. (Soares, 2019)

exposto compreende-se a complexidade da formação e atuação deste profissional, onde incluem-se os eventos. No próximo item aborda-se o setor de produção técnica de eventos.

### 2.3 Setor de Produção Técnica

Ao abordar sobre a realização de um evento, destaca-se um público mencionado por Czajkowski e Czajkowski Júnior (2017) que é fundamental para o desempenho do ato. O público em questão é o dos organizadores que consiste em toda cadeia produtiva do evento, como buscar fornecedores de quaisquer insumos e equipes profissionais de produção que auxiliam na entrega e execução do acontecimento.

O setor de produção técnica, integrante da cadeia de fornecedores, enfrenta uma notável carência de dados e embasamento teórico. Ao resgatar pesquisas na literatura especializada, depara-se com uma marcante falta de informações, o que representa um desafio significativo para a autora deste estudo. No entanto, ciente da escassez de conteúdo disponível sobre o tema, tornou-se essencial para a autora recorrer aos seus conhecimentos pessoais adquiridos por meio de suas experiências profissionais do setor e professores da faculdade.

Procurou-se o professor Enéias Brum, da Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (FAMECOS), que lecionou a disciplina “Planejamento e Produção de Eventos”, e questionou-se sobre qual a definição do conceito de produção técnica. O professor afirmou que a literatura aborda sutilmente o termo na questão da execução do acontecimento, mas "produção técnica planeja a execução e executa o projeto para que ele aconteça de fato" [sic, out. 2023]. Logo na visão do professor, essa definição vai além do simples aspecto de execução, pois envolve o planejamento e a coordenação de todos os elementos envolvidos no evento, desde a logística até a infraestrutura, visando garantir que o evento seja realizado conforme o planejado.

Foi possível conhecer o processo de produção técnica de eventos como a área responsável pela organização, execução e produção do evento, sendo especializada e capacitada para montagem de estruturas, montagem e operação de equipamentos de sonorização, iluminação e vídeo, visando garantir uma boa qualidade de entrega da mensagem do evento, com o auxílio de aparatos tecnológicos. Sendo assim, o

serviço de produção técnica, é imprescindível para o sucesso, bem como equipes especializadas nos sistemas de sonorização, técnicos que operem a iluminação e profissionais que transmitam a mensagem por vídeo e trabalhem na montagem de palcos e estruturas.

No livro sobre negócios e eventos, “Rock In Rio A Arte de Sonhar e Fazer Acontecer” (2019), os autores Allan Costa e Arthur Igreja explicam que na organização de um festival, a produção técnica é o segundo principal custo para realização, logo mostra a importância de uma entrega de qualidade. O primeiro custo é a contratação dos artistas que compõem a “*line-up*” do festival. Os artistas, na grande maioria, contam com suas próprias equipes técnicas, que possuem um profundo conhecimento do show, e da maneira como o espetáculo deve ser executado. Portanto, em um evento é possível distinguir dois tipos de técnicos: o primeiro responsável pela montagem de toda a infraestrutura e sistemas, e o segundo, parte da equipe do artista, encarregado da operação durante a apresentação. Neste enfoque, segundo Galvão e Silva (2014, p. 67) “a tecnologia tem modificado a forma de se fazer eventos em razão dos diversos tipos de avanços tecnológicos dos recursos relacionados com a apresentação de um evento, que são fundamentais para auxiliar a equipe de organização.” A seguir explica-se cada área na entrega de um evento de sucesso.

O setor de estrutura desempenha um papel fundamental para shows e eventos, oferecendo a infraestrutura física necessária para as apresentações, ambientes e apoiar com eficácia todas as atividades. Estruturas, como palcos, tendas, stands e estruturas aéreas, otimizam a logística do evento, garantem a segurança para sustentação dos equipamentos, proporcionam espaços personalizados que fortalecem a identidade visual de palcos e criam atmosferas memoráveis para os shows. Em resumo, o setor de estrutura é fundamental para a entrega de eventos e projetos de sucesso.

A sonorização desempenha um papel fundamental em eventos e projetos, contribuindo para uma experiência envolvente e eficaz. A compreensão da mensagem em apresentações e palestras, bem como a música dos artistas, deve ser bem compreendida em shows para todas as pessoas no ambiente. É um elemento-chave para garantir o sucesso e a eficácia global de qualquer evento ou projeto, uma vez que sua qualidade influencia diretamente a experiência auditiva do público. Portanto, investir em sonorização de alta qualidade é essencial para alcançar os objetivos desejados, passar a mensagem e criar experiências memoráveis com o público.

Em um evento a iluminação também desempenha um papel essencial no contexto geral, enriquecendo a experiência de diversas maneiras. Pode ser responsável por criar a atmosfera do local e influenciar as emoções do público. A iluminação decorativa/arquitetural adiciona um elemento estético. Já a iluminação cênica direciona a atenção para elementos específicos durante o show/apresentação, criando uma conexão e mexem com os sentimentos do público. Conforme Brito e Fontes (2002, p. 334) “A iluminação cênica provoca respostas visuais e sensitivas que estimulam o frequentador, utilizando técnicas visuais (focos, ângulos, texturas, cores e efeitos) muito diferentes das usadas tradicionalmente”. Além disso, o sistema de luzes assegura que a comunicação visual seja eficaz, contribuindo para a segurança do público e destaca a identidade visual em eventos corporativos ou sociais.

Já o setor de vídeo, ou audiovisual, que é considerado o mais atual do mercado, engloba painéis de LED, projeção e televisores. Tais equipamentos são imprescindíveis para passar informações visuais para o público presente no evento. Seguindo o raciocínio de Galvão e Silva (2014, p. 77) “os recursos audiovisuais são todos aqueles que auxiliam na transmissão da mensagem, pois combinam imagem e som”. Os painéis de LED proporcionam alta qualidade de imagem e versatilidade para criar artes de alta definição, destacando informações visuais e auxiliando na exibição de imagens de vídeo e contribuindo para a atmosfera visual do ambiente. A projeção oferece a capacidade de criar desde telas em espaços pequenos, até projeções mapeadas em ambientes inteiros e com os avanços tecnológicos também é responsável pela criação de imagens holográficas (hologramas). Enquanto isso, os televisores são ideais para espaços menores, como reuniões e breves palestras, proporcionando qualidade visual ao momento. Juntos, esses recursos contribuem significativamente para uma experiência mais envolvente, seja para ilustrar o que estiver sendo exposto oralmente, projetar imagens/vídeos ou impressionar o público.

Ao conhecer todas as áreas técnicas para viabilização de eventos de quaisquer naturezas devemos, a seguir, voltar o olhar para o indivíduo que realiza a montagem e operação desse serviço. Ainda seguindo o raciocínio de Galvão e Silva (2014), o termo profissional técnico “enquadra-se toda a equipe especializada na organização e na montagem do evento”, os autores salientam que em muitos eventos a equipes são compostas por empresas terceirizadas para cada atividade e “mesmo pertencendo a empresas diferentes, os funcionários da equipe técnica devem atuar

em conjunto, com o intuito de atingir o objetivo final do evento”. Essas informações denotam a questão de cooperação e trabalho em equipe para um entrega de sucesso.

O técnico de montagem, por sua vez, é especializado, em um ou mais setores listados acima, possuindo conhecimento técnico para montagem, desmontagem e manutenção dos equipamentos. Existe também o profissional chamado técnico operador, que pode ser um profissional da empresa de produção técnica, ou no caso da equipe dos artistas, que possuem profissionais técnicos que operam o sistema pronto no local do evento. Imagine que você está em um festival de música, como por exemplo o Rock In Rio, e está próximo da “*house mix*” (centro de operações dos técnicos), e nota a movimentação de equipes na troca das apresentações dos artistas. Essa organização, é feita pelos técnicos operadores, que são identificados por uniformes com o nome do cantor ou banda que representam. Há também, outros profissionais nesse local, que são os técnicos responsáveis pela montagem do evento, contratados da empresa responsável pela produção técnica para prestar assistência e garantir que tudo funcione durante todos os espetáculos. Após o final do evento, trabalham na desmontagem de todo o material. Vale salientar que em situações em que não há equipe do artista, são esses técnicos que operam durante o show sendo capacitados para tal ação.

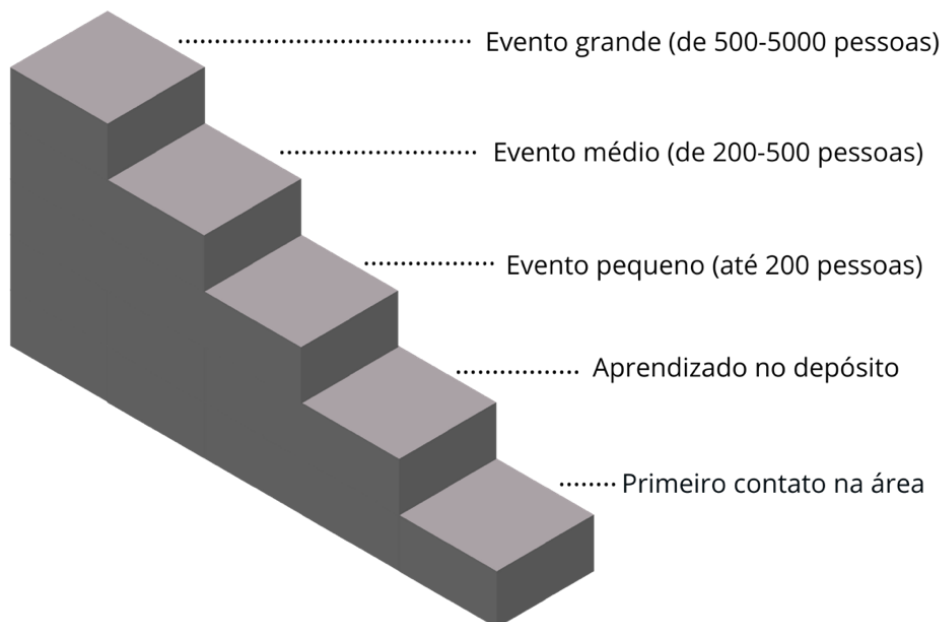
Em conversa, no dia 02 de outubro de 2023, com Renan Lopes, influenciador digital especialista do som, com mais de 120 mil seguidores no Instagram e 198 mil inscritos em seu canal no Youtube (Estudo do Áudio) onde aborda de forma didática sobre sonorização e ensina para uma pessoa leiga, tudo para entrar no mercado do áudio. Quando questionado o influenciador do motivo de ter começado a postar em suas redes, vídeos sobre a sonorização profissional em eventos. Afirma que sua maior motivação para entrar no mercado de informação, aconteceu em virtude da dificuldade de aprendizado na área. Seu projeto começou com foco em autofalantes e caixas acústicas, mas acabou abraçando o áudio profissional após perceber a carência de informações sobre esse segmento. Durante nosso bate-papo o influenciador contou que hoje em dia, há cursos para capacitação de profissionais, mas direcionados para pessoas que já atuam ou sabem o mínimo sobre a área. Para Renan a configuração da sua prática em seu canal é para pessoas em geral, não necessariamente com conhecimentos prévios sobre a atividade.

Portanto, diante das informações colhidas neste item, o profissional técnico se aprimora e desenvolve suas habilidades enquanto trabalha, começando em posições

iniciais dentro das organizações. A partir dessas concepções resgatadas, pode-se afirmar que se forma uma trajetória que leva o indivíduo a se desenvolver em pequenos eventos, adquirindo conhecimento pela troca informativa de experiências entre colegas de trabalho e tempo de atuação no mercado. Faz-se necessário que esse percorra todas as etapas de aprendizado e adquira experiência em eventos menores para que se capacite a atuar em eventos de diversos portes.

Essa cadeia de profissionais se desenvolve e trabalha conforme a demanda, por esse motivo a trajetória de um técnico para chegar a um operador, pode levar algum tempo. Pois, é ao trabalhar em diversos eventos, que o profissional desenvolve um conhecimento específico sobre os equipamentos, forma de utilização e suas funções detalhadas, capacitando-o a desempenhar um papel fundamental na produção técnica de um evento, a operação e controle da iluminação, sonorização e vídeo de shows e eventos em gerais. Essa concepção sobre a trajetória do profissional técnico pode ser compreendida através das informações da figura 1 a seguir:

Figura 1: Representação da trajetória do profissional técnico



Fonte: A autora (2023), com base em Tenan (2003)

As informações da figura 1 trazem a trajetória profissional do técnico, e vale ressaltar que as implicações da pandemia influenciaram na interrupção, ou impedimento, do profissional a percorrer a trajetória. Neste aspecto a pandemia impactou diretamente na capacitação de novos trabalhadores e no trabalho de quem

já estava na área. Conforme abordado anteriormente, o setor sofreu muito com a pandemia do COVID-19, encerrando suas atividades em março de 2020, quando as restrições de distanciamento social e as medidas de *lockdown*<sup>4</sup> foram implementadas em todo o país. Nesse mesmo ano, técnicos de todo mundo começaram movimentos para que os respectivos Governos criassem iniciativas que auxiliassem o setor. Segundo reportagem do G1 (2020), os profissionais organizaram uma passeata com cases, em São Paulo, para a reivindicação por um plano emergencial e pela revisão das leis para o setor, que segundo os técnicos reivindicadores as medidas do Governo “não mais atendem a realidade e necessidades da Área Técnica”. Isso ocorreu também na capital portuguesa, Lisboa, onde centenas de profissionais da área foram as ruas demonstrar sua indignação quanto as medidas restritivas adotadas pelo seu Governo.

Figura 2: Passeata dos técnicos – Lisboa.



Fonte: Associação Portuguesa de Serviços Técnicos para Evento (2020)

Dentro das reivindicações desse manifesto, os profissionais pediam por protocolos de segurança para retomada de seus trabalhos, auxílio emergencial, cursos de capacitação para os profissionais, bem como pela criação de um Comitê de Eventos no Conselho Nacional de Turismo e uma linha de crédito voltada para o setor de eventos, visando, principalmente, o pagamento da folha de salários e das despesas das empresas. Tanto no Brasil, quanto na Europa, os profissionais em seu manifesto

---

4 O *lockdown* da pandemia do Coronavírus é um protocolo de emergência que evita que as pessoas saiam de suas casas para atividades consideradas não essenciais. (Franco, 2021)

afirmam que: "Somos os profissionais que ninguém vê, mas, sem o nosso trabalho, nenhum artista sobe ao palco, nenhuma marca apresenta o seu produto, nenhum aplauso será ouvido. Sim, nós empurramos cases, mas também fazemos o show acontecer" (G1, 2020).

Figura 3: Passeata dos técnicos – São Paulo.



Fonte: Van Campos (G1, 2020)

Na afirmação de que são os "profissionais que ninguém vê", evidencia-se a invisibilidade dos profissionais técnicos na sociedade. Esses especialistas atuam na montagem, produção e nos bastidores, desempenhando um papel vital na entrega de shows e eventos. Embora permaneçam fora dos palcos e holofotes, são essenciais para que cada apresentação ocorra, garantindo que o show possa acontecer.

Com a liberações dos eventos acontecendo conforme as vigências sanitárias, os profissionais e as empresas precisaram se reinventar para sobreviver durante esse momento crítico. Alternativas foram criadas para viabilização dos eventos, como as categorias de eventos já mencionadas por Martin e Lisboa (2020), *lives*, eventos híbridos, shows drive-in ou presenciais a partir dos protocolos sanitários, mas de fato a retomada integral dos eventos se deu, somente no ano de 2022, no Brasil. No próximo capítulo aborda-se sobre o valor do capital humano nas organizações, dando maior enfoque aos profissionais desse segmento.



### 3 Capital Humano

Este capítulo aborda o valor do indivíduo no contexto organizacional, enfocando o valor do colaborador. Além disso, explora-se os conceitos de comportamento e cultura organizacional, de modo a compreender como esses processos auxiliam para atrair e reter talentos nas organizações.

#### 3.1 Valor do Indivíduo no Contexto Organizacional

Ao pensar em empresas e organizações, é imprescindível destacar o capital humano: os indivíduos que as compõem. As empresas dependem da competência dos seus funcionários, tornando isso o seu principal ativo<sup>5</sup> (Silva, 2021). Sem os colaboradores, não seria possível ter instalações modernas, nem haveria a fabricação de produtos ou entrega de serviços. Ainda, seguindo o raciocínio de Silva (2021) “com a globalização e os avanços tecnológicos, o capital intelectual, ou seja, habilidades, competências e talentos, constituem-se em valores extracontábeis com importante participação no valor global da organização”. Esses indivíduos são a base na qual as empresas constroem o seu sucesso. Em cada conjunto de informações, objetivos corporativos e táticas de negócios, há uma rede de profissionais que colaboram com sua singularidade e capacidade para atingir os fins da organização.

Neste enfoque do valor dos indivíduos nas organizações, com base nas reflexões de Robbins e Judge (2020, p. 9):

[...] comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Segundo os autores, o estudo é composto por três fatores determinantes: indivíduos, grupos e estrutura. Suas reflexões se dão pelo vínculo das pessoas e suas organizações, estudando o comportamento relacionado “no contexto da satisfação no trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e gestão” (Robbins; Judge, 2020, p.9), sendo essas questões cruciais para um bom ambiente de trabalho.

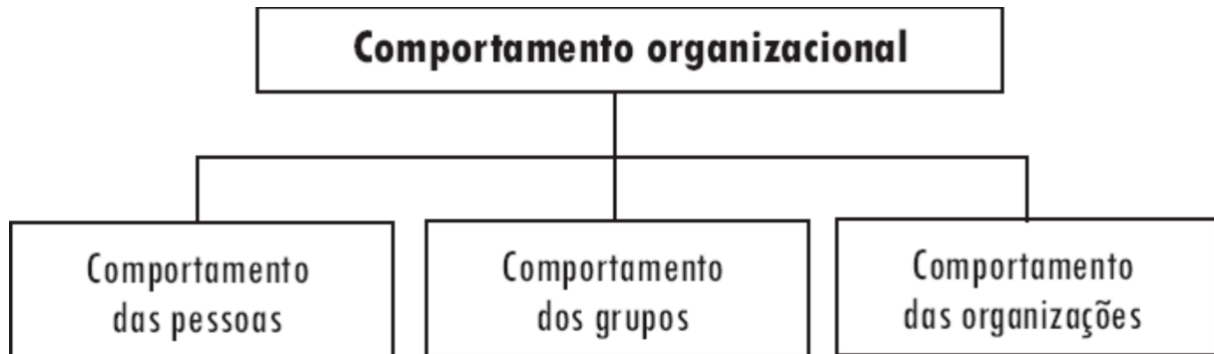
Somado as concepções dos autores consultados anteriormente, a autora Banov (2019), conceitua o comportamento organizacional como o estudo do

---

5 O ativo de uma empresa corresponde aos bens e direitos que ela possui e que podem ser convertidos em dinheiro. (TORRES, 2022)

comportamento da pessoa, do grupo e da organização, utilizado de modo a aprimorar o desempenho organizacional. Em sua obra, a autora destaca os mesmos fatores determinantes para Robbins e Judge (2020), trata-se da tríade do comportamento organizacional:

Figura 4: Tríade do comportamento organizacional.



Fonte: Banov (2019, p. 6)

A figura 4 ilustra o papel de cada um na criação do ambiente de trabalho. O comportamento da empresa, fator principal para a criação dos estudos sobre a cultura organizacional, ocorre pelos elementos que a moldam, como o clima e princípios da organização, são questões aprendidas e mantidas pelos grupos/pessoas que trabalham na instituição. A autora também, destaca que os líderes devem conhecer os comportamentos individuais dos colaboradores, pois as diferentes personalidades impactam diretamente nos resultados das tarefas. Diante dessas concepções é crucial “Conhecer as diferenças entre os colaboradores orienta o gerente a distribuir melhor as atividades em sua equipe e obter dela melhores resultados.” (Banov, 2019, p. 5). Por meio do exposto destaca-se o valor das lideranças organizacionais ao compreenderem o valor individual de seus colaboradores.

Além disso, é papel dos gestores de equipes e os profissionais de Recursos Humanos (RH), conversarem e reconhecerem as qualidades individuais, além de entenderem os sonhos, desejos e objetivos de cada um dentro da organização. Para o alcance de resultados, os autores Robbins e Judge (2020, p.28) afirmam que existem “variáveis-chave que devem ser explicadas ou previstas e que são afetadas por outras variáveis”. Seguindo o raciocínio destes, é possível destacar os resultados do comportamento organizacional para cada fator determinante:

Os pesquisadores têm se voltado aos resultados de nível individual, como atitudes e estresse, desempenho de tarefas, comportamento de cidadania e comportamento de retraimento. No nível de grupo, as variáveis dependentes incluem a coesão e o funcionamento. Já no nível organizacional, analisamos a produtividade e a sobrevivência da organização. (Robbins; Judge, 2020, p. 28)

Ao pensar no indivíduo, destaca-se a questão do estresse na qual “é um processo psicológico que ocorre em resposta às pressões ambientais” (Robbins; Judge, 2020, p. 28). Essa questão pode impactar diretamente no desempenho e rendimento dos colaboradores. Quando os indivíduos enfrentam níveis significativos de estresse, causados por pressões ambientais, prazos limitantes ou outras demandas de trabalho, pode resultar em uma queda de rendimento, problemas de saúde relacionados ao estresse e, até conflitos interpessoais com colegas de trabalho.

No contexto de grupos, a variável trazida pelos autores, que destaco, é a da coesão que consiste na “extensão na qual os membros de um grupo apoiam e validam uns aos outros no trabalho. Em outras palavras, um grupo coeso é um grupo que permanece unido” (Robbins; Judge, 2020, p. 31). Quando os colaboradores depositam confiança uns nos outros, trabalham juntos para alcançar os objetivos em comuns, tornando o grupo coeso. Entretanto, quando eles se dividem em relação aos objetivos que buscam alcançar e não são muito leais uns aos outros, o grupo não se torna coeso, dificultando o alcance de resultados.

Já no nível organizacional, destaco a questão que mais impacta nos objetivos organizacionais, a produtividade. Os autores destacam que a variável da organização, leva ao maior nível de análise do comportamento organizacional (Robbins; Judge, 2020). A produtividade é quando uma organização “consegue atingir seus objetivos, transformando insumos em resultados ao menor custo possível. Assim, a produtividade requer tanto eficácia<sup>6</sup> quanto eficiência<sup>7</sup>” (Robbins; Judge, 2020, p. 32). Esses aspectos são variáveis que impactam diretamente no alcance de resultados, na manutenção de um bom ambiente de trabalho e na cooperação dos profissionais aos objetivos organizacionais.

Uma estratégia utilizada a fim de melhorar o desempenho individual e de grupos, é a motivação. Definida por Robbins e Judge (2020, p. 237) como: “o conjunto de processos que influenciam a intensidade, direção e persistência do esforço de uma

---

6 Grau em que uma organização atende às necessidades de seus clientes e consumidores. (Robbins; Judge, 2020, p. 32)

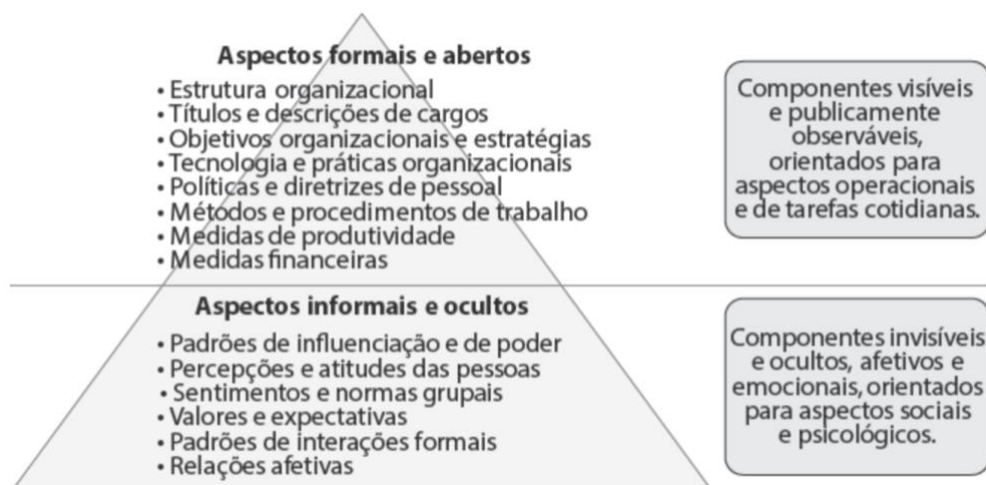
7 Grau em que uma organização atinge seus objetivos a baixo custo. (Robbins; Judge, 2020, p. 32)

pessoa para atingir um objetivo”. Na literatura há diversas teorias motivacionais, os autores destacam que as teorias pioneiras, focam nas necessidades dos empregados e nos resultados da satisfação dessas necessidades. (Robbins; Judge, 2020) Já as teorias contemporâneas possuem o enfoque em “tópicos como motivação intrínseca e extrínseca; estabelecimento de objetivos nas organizações; autoeficácia; reforço; e expectativas em relação ao esforço, desempenho, recompensas e resultados.” (Robbins; Judge, 2020, p. 266). Saliento que a motivação é interna e individual, e pode ser impulsionada por estímulos externos, como os aspectos gerenciais da organização. É necessário saber como os empregados se motivam e quais são os seus aspectos individuais, para alcançar objetivos pessoais ou organizacionais. Entendendo o significado da motivação no comportamento organizacional, evidenciamos o papel dos indivíduos e da cultura do local de trabalho. Neste sentido, cabe estudarmos a cultura organizacional.

### 3.2 Cultura Organizacional

Cada país, região, família têm sua cultura e costumes, e as organizações também possuem uma cultura. Quando se trata de cultura organizacional aborda-se o conjunto de normas e valores na qual uma empresa é regida. Para Chiavenato (2021, p. 100) “A cultura organizacional não é algo que se possa tocar ou enxergar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e das suas consequências”. Em sua obra o autor assemelha o termo a um *iceberg*, cuja analogia é apropriada por possuir diversas camadas com distintos níveis de profundidade e raízes, e a cultura organizacional não se manifesta de forma física ou visível, apenas observável. A cultura organizacional, portanto, é resultado das consequências que gera no ambiente.

Figura 5: Iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2021, p. 100)

As informações contidas na figura 5 denotam, segundo o autor, a sua analogia do iceberg quanto a cultura organizacional, apresentando as camadas que afetam a cultura de uma empresa. Percebe-se que à medida que a camada se torna mais profunda, a tarefa de compreendê-la e de efetuar mudanças na cultura organizacional se torna mais complexa. Os aspectos visíveis dessa analogia, vão de estrutura organizacional, objetivos e estratégias corporativas até métodos e procedimentos de trabalho. Já os aspectos ocultos, estão relacionados às questões sociais e psicológicas, assim como a influência, poder, atitudes individuais dos colaboradores e relações afetivas.

Já para a autora Banov (2019), a cultura organizacional, consiste em:

[...] um conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona, mostrando como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de se fazer; define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações. (Banov, 2019, p. 194)

Em sua obra, a autora detalhou os diversos elementos que desempenham papel fundamental na formação e evolução dessa cultura, proporcionando uma compreensão mais profunda de como ela influencia o ambiente e o comportamento dentro da organização. Esses elementos estão ilustrados na figura 6.

Figura 6: Elementos que moldam a cultura



Fonte: Banov (2019, p. 197)

A filosofia da empresa, define como deve ser o comportamento das pessoas que nela trabalham, ou seja, essa “define as normas, valores, representações e crenças da organização” (Banov, 2019, p. 194). Já a estrutura organizacional molda a maneira da organização funcionar, como por exemplo, sua transmissão de informações e sistemas hierárquicos. O papel do líder deve ser de acordo com a filosofia e estrutura da empresa, por exemplo, se a organização possui um estilo humanista, seus líderes devem atuar de acordo com essa filosofia. Destaca-se que o ambiente físico, tem papel relevante na criação da cultura de uma empresa, como: a escolha de móveis, os uniformes dos colaboradores e como são dispostas as áreas de convivência. Isso tudo revela muitas questões sobre a maneira que essa organização funciona. A condução dos grupos é moldada pela cultura, determinando o modo das pessoas interagirem no grupo e a relação com os stakeholders. Quando se diz respeito as políticas de RH, como os sistemas de recompensas, promoções, avaliações de desempenho e definição de cargos, existe a influência sobre a conduta dos gestores e gerentes em relação aos subordinados. Essa conduta é alinhada com a cultura organizacional de cada organização (Banov, 2019). Os elementos apresentados pela autora auxiliam na compreensão da individualidade organizacional.

No entanto, ao discutir organizações que valorizam o indivíduo, estamos abordando empresas que incorporam uma cultura humanizada em sua gestão. Este modelo de gestão é baseado na psicologia humanista de Carl Rogers, aplicada ao contexto do trabalho. A teoria criada por Rogers, surgiu nos Estados Unidos na década de 1950. Essa linha de pensamento ganhou força no Brasil nos anos de 1970 a 2000, quando “muitos autores brasileiros produziram livros sobre Rogers ou utilizaram o referencial dele nos campos teóricos, práticos e de pesquisa” (Branco, 2015, p. 100). Sua teoria é centrada na compreensão e promoção do crescimento pessoal e individual, aliado ao bem-estar psicológico. Suas obras tiveram um impacto

significativo na psicologia e influenciaram o desenvolvimento de abordagens terapêuticas centradas no cliente, como a Terapia Centrada na Pessoa (Branco, 2015). Além disso, a abordagem humanista também teve um grande impacto na educação, liderança e outras áreas em que o crescimento pessoal por voltar o olhar ao indivíduo, tratando os colaboradores como seres humanos, compreendendo e reconhecendo suas limitações, potencialidades, frustrações, ambições e expectativas.

Portanto, para termos ambientes de trabalho onde o indivíduo é valorizado, é necessário que a organização tenha aspectos de uma filosofia humanista, com líderes que atuem de acordo com os objetivos da organização, aliados a uma estrutura organizacional e um ambiente físico acolhedor, com grupos coesos e uma política de Recursos Humanos humanizada. Ou seja, buscar o desenvolvimento de pessoas que se preocupam não somente com o lado profissional, mas também com o lado pessoal elevando os rendimentos organizacionais, tratando de alcançar os objetivos de ambos os lados.

No entanto, para que a cultura e todas as questões abordadas nesse capítulo sejam possíveis de compreender, é fundamental a comunicação no contexto organizacional. Segundo Robbins e Judge (2020, p. 395), “A comunicação tem cinco funções básicas em um grupo ou organização: gerenciamento, feedback, compartilhamento emocional, persuasão e troca de informações”. As funções da comunicação, trazidas pelos autores, enfatizam a ideia de oferecer um ambiente de trabalho humanizado onde os colaboradores possam falar, ouvir e serem ouvidos. Esses aspectos somados a comunicação transparente e uma gestão que valoriza aspectos individuais dos colaboradores, pode influenciar no processo de atração e retenção de talentos.

### 3.3 Atração e Retenção de Talentos

A cultura organizacional associada aos fatores relacionados à psicologia humanista nos ambientes de trabalho oportuniza o reconhecimento das diferenças individuais dos colaboradores. Portanto, uma maneira das organizações captarem profissionais talentosos e reterem esses profissionais está associada a Gestão de Pessoas (GP) com enfoque humanista, ou seja, influenciado pelo olhar humanizado e pela valorização do indivíduo integral. Nas últimas décadas a expressão RH é relativizada porque trata de capital humano, e não de recursos. Torna-se mais

adequado a expressão GP, pois trabalha com os indivíduos, suas opiniões, percepções, competências e habilidades. Todos esses processos associados aos desejos e necessidades dos indivíduos, muitas vezes, são representados pelas expectativas, compromissos e responsabilidades.

Neste enfoque Roos e Roos et ali (1997), afirmam que o valor do capital humano advém de três fatores, sendo, a competência que consiste em conhecimentos, habilidades e talentos; a atitude que está ligada ao comportamento e motivação e o capital intelectual. A partir dessa reflexão, buscou-se Chiavenato (2021), que define capital intelectual como um dos ativos intangíveis das organizações, sendo um dos pilares, o capital humano.

Capital humano: é o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis quanto intangíveis. Não basta ter pessoas. Torna-se necessário uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas e utilize os talentos existentes. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora. (p.138)

A área de GP auxilia na criação de um ambiente corporativo, por meio de práticas que aumentam o capital humano como um todo, desde capacidade intelectual, até desempenho no ambiente de trabalho, seja das pessoas ou da organização. Na visão dos estudiosos, compreende-se que o conhecimento é um processo em constante evolução. O profissional desta área, tem o propósito em avaliar a totalidade da organização, facilitar a integração de novos colaboradores, além de estimular a competitividade e criar estratégias de capacitação que incentivem a motivação. Os profissionais que atuam nas áreas de RH e GP têm como foco principal a administração das competências individuais e organizacionais. Diante do exposto pelos autores consultados, busca-se compreender atração e retenção de talentos no contexto organizacional.

A etimologia<sup>8</sup> da palavra talento, vêm do latim "*talentum*" que significa matéria preciosa. A definição da palavra no dicionário, conceitua o termo como: "Aptidão inata para uma determinada área, em geral de natureza artística ou criativa" (Michaelis online, 2019). Buscando compreender um pouco mais da palavra "talento" buscou-se autores que abordassem este conceito. Para Jericó (2001) apud Gouveia (2016, p.13)

---

<sup>8</sup> Etimologia significa a pesquisa e estudo da origem, da formação e da evolução de uma palavra de determinada língua. (Michaelis, 2019)



“o talento é contextual, uma vez que um profissional com talento põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa determinada envolvente organizacional”. De acordo com Freitag e Fischer (2017) o talento pode ser encarado como a combinação do conjunto de capacidades, competências e experiências para a atuação no trabalho, sendo a soma das capacidades individuais, como as características inatas, conhecimento, experiência, inteligência, atitude e personalidade. Na visão de Chiavenato (2021) os profissionais contribuem com seu talento, habilidades e competências pessoais para o funcionamento da organização. Assim, compreendo talento como o diferencial dos indivíduos, sendo uma habilidade excepcional que pode ser natural ou desenvolvida ao longo de sua jornada. As organizações estão cientes de que o talento humano é um recurso valioso que pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes.

Segundo Santos (2021, p. 7) “atrair e reter talento é hoje um dos principais desafios das organizações, inseridas num contexto dinâmico e competitivo onde o capital humano se afigura como uma importante fonte de vantagem”. Com outras palavras, a referida autora destaca a importância de recrutar e reter pessoas talentosas em uma organização. Em ambientes corporativos, movidos pela constante mudança e alta concorrência, poder contar com uma equipe qualificada e motivada pode ser crucial para o sucesso da organização. Portanto, investir na atração e retenção de talentos tornou-se uma prioridade para muitas organizações, e deve ser pensada de forma estratégica. A integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos é um tema que vem sendo discutido desde o início dos anos 80. Os trabalhos iniciais relacionados com este tema destacavam que dentro do processo de elaboração do planejamento estratégico, a preocupação com os assuntos relacionados com a gestão de pessoal era secundária. No entanto, Walker, em um livro escrito junto de Biles e Holmbre, em 1980, já defendia que o planejamento de RH deveria ocorrer paralelamente ao processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa para assim alcançar aos objetivos. Com isso a organização deve trabalhar com estratégias, iniciativas e ações específicas, para alcançar esses objetivos.

Um dos conceitos mais utilizados para definição da palavra estratégia é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), definindo-a como planos da alta administração para conseguir atingir resultados de acordo com a missão e os objetivos da instituição. A estratégia pode ser também considerada um plano ou padrão que une as táticas, as

políticas e as atividades sequenciais de uma empresa de forma coerente com sua atuação (Mintzberg, 2006). Já a ideia de iniciativa, apresentada por Guazzelli e Xarão (2018), consiste em uma etapa do desenvolvimento da estratégia, sendo a capacidade proativa e flexível de reconhecer e lidar com eventos imprevisíveis. Envolve a habilidade de antecipar, adaptar-se e tomar ações assertivas à medida que novas oportunidades e impulsos surgem. E para finalizar o raciocínio, para Chiavenato (2021) ações específicas, referem-se à implementação prática das decisões tomadas, para atingir os objetivos preestabelecidos. Cabe ao RH ou GP da empresa, além ter atitudes possuir a habilidade de identificar e captar profissionais que agreguem à organização.

Para que as organizações consigam atrair talentos é preciso promover uma boa reputação, para que tanto os colaboradores que já fazem parte da empresa sintam que estão fazendo parte da evolução do projeto, quanto para que outros trabalhadores almejem fazer parte de algo de grande importância. A reputação e imagem podem ser trabalhadas por meio de estratégias de comunicação, sendo para o conjunto de planos pelos quais uma empresa divulga informações, para o público externo como clientes, ou para o público interno, composto pelos colaboradores. Em outras palavras, a estratégia comunicacional abrange todas as formas de comunicação geradas pela própria empresa, alinhadas ao seu planejamento estratégico empresarial. Segundo Gouveia (2016, p. 11): “Para que uma empresa consiga atrair talento, mais fácil e eficazmente, esta necessita de ter uma imagem de empresa que retém e desenvolve talento”. A literatura explorada, apresenta duas formas de atrair esses indivíduos. Para Câmara (2007) apud Gouveia (2016), uma organização pode aproveitar os talentos existentes dentro dela, por meio do recrutamento interno. Além disso há a procura externa, onde o recrutamento está fortemente aliado à imagem que a organização passa para a sociedade.

Ao entender esses conceitos, se reitera a valorização do indivíduo e da cultura organizacional para atrair novos talentos, pois é por meio desses processos corporativos que a organização transparece o seu diferencial. Essa imagem não é transmitida apenas pela marca, e sim por todos que fazem parte desse ambiente organizacional. Após atrair, o desafio se torna reter esses profissionais.

O processo de retenção, consiste na valorização do colaborador, através de condições que a empresa oferece ao indivíduo para que este não deixe a organização. Segundo Gouveia (2016, p.11): “Para conseguir reter talento, a empresa tem que ser

capaz de o desenvolver. Desenvolver talento é a melhor forma de o reter, sendo que uma boa retenção transforma-se num fator facilitador de atração”. Já para Santos (2020) para reter talentos com sucesso:

[...] para reter é preciso conhecer os colaboradores e entender suas motivações. Com isso entende-se que o processo de gestão de talentos, consistem em voltar o olhar para aqueles que colaboraram para o funcionamento organizacional, pensando de forma estratégica como atrair e manter os mesmos, para garantir bons resultados.

Percebe-se que se trata do valor da liderança através de habilidades e competências e, neste foco segundo Aguiar (2006), a liderança é fundamental para o clima organizacional e para a retenção de colaboradores. O setor de GP consiste em um conjunto de práticas que visam maximizar o potencial dos comportamentos humanos, e trabalha em conjunto com as lideranças para promover um bom ambiente de trabalho, a fim de manter esses talentos atuando em consonância com os objetivos organizacionais. E, ao pensarmos nos profissionais que trabalham com eventos, Nogueira, Júnior e Lima (2020, p. 126) afirmam que “são muitos os desafios do profissional de eventos, visto que o segmento cresceu rapidamente no país e a formação profissional não acompanhou essa evolução”. Algumas empresas acreditam que fazem a GP, mas não a exercem de fato. Isso acontece quando as empresas se concentram apenas em tarefas administrativas, como contratação, folha de pagamento e conformidade, deixando de lado a promoção de um ambiente de trabalho saudável, o desenvolvimento de talentos, o engajamento dos colaboradores e a construção de uma cultura organizacional forte e inclusiva. Uma verdadeira GP envolve a compreensão das necessidades e aspirações dos funcionários, o estabelecimento de metas alinhadas com a visão da empresa e a criação de estratégias para o crescimento conjunto, reconhecendo que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações.

Sendo assim, a consciência do valor do capital humano é primordial para o desenvolvimento das organizações, o colaborador segue com dificuldades para exercer todo o seu potencial por uma falta de qualidade na gestão de pessoas. E isso recai, muitas vezes, sobre atrair e reter novos e antigos talentos, uma vez que profissionais qualificados são ativos valiosos para as empresas. A gestão eficaz de pessoas não apenas promove um ambiente de trabalho positivo, mas também contribui para a manutenção de colaboradores talentosos, essenciais para o sucesso contínuo do setor. Portanto, compreende-se a necessidade de ir a campo e entender

esses fatores e aspectos no setor de produção técnica de eventos, verificando o que mudou após o desmonte da pandemia e reconhecer as principais iniciativas comunicacionais para a atração de novos talentos. No capítulo a seguir apresenta-se a pesquisa de campo para responder ao problema e objetivos deste estudo.

## 4 Atração e Retenção de Técnicos no Setor de Eventos: Pesquisa de Campo

### 4.1 Estratégia Metodológica

Como estratégia de metodologia, na presente monografia utiliza-se a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados é por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas individuais. A análise dos resultados se dá por meio da técnica de análise de conteúdo.

A pesquisa de cunho exploratório, segundo Gil (2002, p.41):

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Com o objetivo de reunir informações sobre um determinado assunto, esse tipo de pesquisa define o campo de trabalho e mapeia as condições sobre o assunto abordado (Severino, 2007). Além de promover a familiaridade entre o assunto abordado e o pesquisador, esta etapa ocorre ao longo de todo o processo de pesquisa e ajuda a conceituar a necessidade de compreender os temas abordados para definir a área que está sendo estudada para, finalmente, poder ir a campo e aplicar a pesquisa.

O método qualitativo tem como objetivo realizar uma análise minuciosa de informações de alta qualidade, em conformidade com as necessidades da pesquisa em questão. Segundo Rodrigues e Limena (2006, p. 90), esse método de pesquisa é usado:

[...] quando não emprega procedimentos estatísticos ou não tem como objetivo principal abordar o problema a partir desses procedimentos. É utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade. Entre esses problemas, poderemos destacar aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias.

O uso desse método vai ao encontro das necessidades de compreensão mais específicas dos aspectos e fatores da pesquisa teórica, no intuito de conhecer as estratégias comunicacionais para atração de profissionais técnicos que as empresas

de eventos, objetos de estudo vêm aplicando. Segundo Appolinário (2011), os dados da pesquisa são obtidos por meio de interações sociais e sujeitos a uma análise subjetiva por parte do pesquisador. Neste estudo as técnicas de coleta foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas individuais.

A coleta de dados por meio da pesquisa bibliográfica e documental aconteceu ao longo de todo o estudo, utilizando livros e artigos nacionais e internacionais, para a construção do referencial teórico. Para Gil (2002, p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica é valiosa para que o autor encontre informações com embasamento e descubra novos fundamentos acerca do tema em estudo. Diante da falta de bibliografia acerca do tema de produção técnica, foi utilizada a pesquisa documental e entrevistas individuais com Enéias e Renan, para trazer um embasamento teórico rico para o estudo. A pesquisa documental, segundo Gil (2002, p. 46) consiste em:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

O principal meio de pesquisa foi a internet, que permitiu a autora do estudo encontrar uma variedade de materiais em diferentes canais e plataformas. A pesquisa documental foi importante para encontrar os movimentos e impactos no setor e na classe trabalhadora. Levando em conta que existe uma falta de informações sobre produção técnica na literatura, entende-se que é necessário um conhecimento abrangente sobre o objeto de estudo e os fatores que o compõem. A entrevista individual, foi a técnica utilizada para compreensão desses aspectos. Para Goldenberg (2004, p. 88), existem sete vantagens de desenvolver entrevistas individuais.

1. Pode coletar informações de pessoas que não sabem escrever;
2. As pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever;
3. Maior flexibilidade para garantir a resposta desejada;
4. Pode-se observar o que diz o entrevistado e como diz, verificando as possíveis contradições;
5. Instrumento mais adequado para a revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções;
6. Permite uma maior profundidade;
7. Estabelece uma relação de confiança e amizade entre pesquisador-pesquisado, o que propicia o surgimento de outros dados.

No presente estudo, a entrevista individual permitiu que fosse possível se aprofundar nas percepções do objeto de estudo, trazendo informações consistentes e baseadas na prática. Outra técnica utilizada foi a técnica do questionário para compreensão de aspectos com os colaboradores das empresas estudadas. Segundo Gil (2002), um questionário é uma técnica de investigação com perguntas que tem como objetivo obter dados. Para a interpretação dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, resgatando as falas dos entrevistados no enfoque investigado nesta pesquisa qualitativa. Segundo Bardin (1977, p. 31):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

A técnica permite analisar as falas dos entrevistados a respeito do tema em questão, comparando as diferentes respostas, confirmações ou rejeições sobre os pensamentos iniciais e as novas ideias que vão surgindo ao longo da análise (Goldenberg, 2004). E, acredita-se que a seleção destas técnicas foram relevantes para construir o estudo. A seguir apresenta-se os procedimentos realizados que fazem parte dessa monografia.

## 4.2 Procedimentos

No presente estudo, foram realizadas oito entrevistas individuais com roteiro semiestruturado para compreensão de aspectos inerentes ao problema de pesquisa, os roteiros das entrevistas estão disponíveis nos apêndices A e C. A primeira entrevista realizada foi com o Renan Lopes, influenciador digital do setor, no dia 02 de outubro de 2023. A conversa com o influenciador foi com o intuito de juntar o máximo de informações e compreensão sobre a área, bem como compreender as

motivações dele em voltar esforços para compartilhar e ensinar questões sobre sonorização. A segunda entrevista foi com professor Enéias Brum, que ministrou a disciplina “Planejamento e Produção de Evento” na FAMECOS. A entrevista foi realizada no dia 11 de outubro de 2023, focada na complementação do referencial teórico de produção técnica, muito por conta da falta de literatura sobre a área estudada. Essa entrevista teve como objetivo fundamentar teoricamente o conceito da forma mais completa possível.

A técnica de entrevista foi propícia porque buscou a compressão dos aspectos da gestão de três empresas do setor de produção técnica de eventos, que serão apresentadas no próximo capítulo. A terceira entrevista aconteceu no dia 27 de outubro de 2023, via Google Meets, com roteiro semiestruturado, o entrevistado era o Caio Bertti, um dos gestores da empresa LPL. A autora fez o primeiro contato com a organização na noite anterior a entrevista, assim que o Caio recebeu o convite, ele se dispôs a conversar com a pesquisadora.

A quarta entrevista foi no dia 01 de novembro de 2023, de forma presencial, com roteiro semiestruturado com Ricardo Salomão, um dos sócios da empresa Impacto Vento Norte. As motivações de escrever sobre o tema da presente monografia, veio por a autora trabalhar na referida organização. Logo, a entrevista com o Ricardo foi a de mais fácil agendamento, ademais, o entrevistado prestou auxílio conectando a pesquisadora e os gestores de cada uma das organizações.

A quinta entrevista ocorreu no dia 06 de novembro de 2023, via Google Meets, com roteiro semiestruturado com o Luiz Gonzaga, gestor da empresa Lugphil. O agendamento da entrevista se deu mediante ao contato pelo WhatsApp com o gestor da empresa. Foi enviado uma mensagem para averiguar a vontade de participar e no mesmo dia foi realizada a conversa de forma online. Essas entrevistas tinham o objetivo de compreender as questões que mudaram após o impacto da pandemia e suas estratégias comunicacionais para a atração de novos talentos.

Também buscou-se conhecer questões, não somente na visão da gestão organizacional, como também na visão dos colaboradores, profissionais técnicos do setor, para que se possa ter uma compreensão ampliada de todos os aspectos que compõe o problema de pesquisa. O questionário foi disponibilizado por meio do Google Forms, sendo com questões abertas e roteiro estruturado. O link do questionário foi enviado a cada um dos gestores, ao final da entrevista individual, solicitando que enviassem para seus colaboradores responderem. Foram duas



semanas de coleta de dados, iniciando dia 27 de outubro, e finalizando, 10 de novembro de 2023. Com uma amostra de cinco respondentes, sendo o único critério que tivesse um respondente de cada organização, não exigindo número máximo.

O questionário era sem identificação nominal, contendo um bloco inicial de perguntas sobre o profissional para identificar a idade, gênero, tempo de atuação e tempo na empresa. O segundo bloco de perguntas focava em compreender a opinião dos profissionais sobre atração e retenção de talentos no setor, evidenciando as ações organizacionais e trazendo, na visão deles, ideias de como solucionar o problema.

Cabe ressaltar que a proposta inicial incluía outra empresa do setor como objeto de estudo, mas por falta de retorno por meio da organização ao longo do processo acabou-se por optar por pesquisar outra empresa, de Santa Catarina. No próximo subitem, apresenta-se as empresas que compõe o objeto de estudo da presente monografia.

### 4.3 Apresentação das Empresas

Neste item são apresentadas as empresas escolhidas para o estudo. Como critério de escolha, a autora considerou aspectos de porte, localidade, tempo de atuação e abrangência. Buscando empresas de grande porte que a sede esteja na região Sul e Sudeste do país, com mais de 20 anos de atuação, e que atendam eventos de abrangência nacional. As empresas mapeadas para a presente monografia foram: Impacto Vento Norte, Lighting Productions LTDA e Lugphil.

#### *4.3.1 Impacto Vento Norte (RS)*

A primeira organização é a Impacto Vento Norte, conhecida também por sua sigla IVN. Essa organização possui sede em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Durante as pesquisas vemos que a empresa é a fusão de duas empresas, a tradicional empresa do ramo de sonorização, Vento Norte, que iniciou as suas atividades em 1985. E a empresa que surgiu no início dos anos 2000, Impacto Produtora, atuando somente com iluminação e logo em seguida expandiu a sua atuação para sonorização e estruturas. No ano de 2011 as marcas passam por uma fusão, onde a organização passa a se chamar Impacto Vento Norte. (IMPACTO VENTO NORTE, 2023)

Figura 7: Logo Impacto Vento Norte



Fonte: IVN (2023)

A organização em questão atua no setor de produção técnica de eventos, abrangendo festas, shows e outros tipos de eventos por todo o território brasileiro. Ela atua como prestadora de serviços especializados, focando na locação e prestação de serviços técnicos para eventos, onde as equipes realizam a montagem e operação de equipamentos de sonorização, iluminação, projeção de imagens e estruturas. Podemos citar alguns eventos que a empresa atua como prestadora de serviço, como o festival Planeta Atlântida, o Universo Alegria, o Carnaval de Porto Alegre, Rap In Cena Festival, e outros. A empresa atende, também, casas de shows e eventos como por exemplo o Auditório Araújo Vianna, o Teatro do Bourbon Country e Teatro Vibra São Paulo.

#### 4.3.2 *Lighting Productions Ltda (SP)*

A segunda organização é a *Lighting Productions Ltda*, conhecida pela sigla LPL, fundada em 1978 em São Paulo capital. A empresa realiza o serviço de iluminação cênica em shows, eventos corporativos, esportivos, desfiles de moda, projetos arquiteturais, festas, gravação de DVD's e programas de televisão, além da locação de equipamentos. (LPL, 2023) A empresa possui mais de 40 anos de experiência no mercado de iluminação e atualmente está sob gestão da segunda geração da família

fundadora. Expandiram seu escopo de atuação para incluir painéis de LED. A empresa em questão é membra da PRG Alliance, dando a experiência em trabalhar com clientes internacionais no Brasil, reconhecida no meio por sua excelência e qualidade.

Figura 8: Logo LPL



Fonte: LPL (2023)

Dentre os eventos que podemos destacar nos quais ela atua como prestadora de serviços de iluminação e painéis de LED, incluem-se o Rock in Rio, The Town, o Tomorrowland Brasil e outros grandes festivais. Além disso, a empresa mantém uma sólida parceria com a Rede Globo e é reconhecida por contar com uma equipe altamente qualificada e equipamentos de última geração para atender às demandas de shows de artistas nacionais e internacionais. Sua reputação é de uma empresa profissional e competente, tornando-se uma referência no setor para diversas organizações.

#### 4.3.3 *Lugphil (SC)*

A terceira organização escolhida é a Lugphil, fundada no ano de 1997 com sede em Biguaçu, Santa Catarina. A empresa é uma prestadora de serviços, que atua na locação de aparelhos de sonorização, iluminação, painéis de LED e estruturas em alumínio. A organização em questão atua no setor de produção técnica de eventos, sendo referência no setor de infraestrutura para shows, eventos e apresentações.

(LUGPHILL, 2023) Com mais de 25 anos de experiência no mercado, destacando-se em seu estado e por sua atuação em todo território brasileiro.

Figura 9: Logo Lugphil



Fonte: Adaptada pela autora, com foto do website da Lugphil (2023)

Durante as pesquisas, foi possível destacar diversos eventos nos quais a empresa prestou seus serviços, como o festival Luan City, Buteco do Gustavo Lima, Oba Festival, Xxxperience, Oktoberfest de Blumenau e outros eventos. A presença constante da empresa em eventos renomados é uma prova de sua excelência e competência, destacando-se no setor de infraestrutura para shows e produção técnica de eventos.

Vale salientar que, em algumas ocasiões, as organizações aqui apresentadas atuam em parceria, unindo seus materiais e equipes para a entrega de eventos de grande sucesso. Um exemplo disso é se uma cliente contrata a IVN para realizar a sonorização, a LPL para iluminação e a Lugphil para estrutura, todos trabalhariam em consonância para entrega do evento. A colaboração entre essas empresas do setor contribui para a excelência na produção e infraestrutura de eventos, proporcionando uma entrega de alta qualidade e excelência aos participantes e clientes.

#### 4.4 Caracterização e Síntese das Respostas – Gestores

Neste item são apresentadas as caracterizações dos gestores entrevistados. Compreende-se que são três gestores de grandes empresas do segmento, empresas da região Sul e Sudeste do país. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre o dia 27 de outubro e 06 de novembro do ano de 2023. A caracterização dos entrevistados apresenta a empresa em que trabalha atualmente, nome, idade e tempo de atuação no segmento, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização dos gestores

Empresa	Nome	Idade	Tempo de atuação
IVN	Ricardo Salomão	44 anos	Desde 1999
LPL	Caio Bertti	43 anos	Desde 1997
LUGPHIL	Luiz Gonzaga	65 anos	Desde 1986

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Para realizar a síntese das respostas dos entrevistados, apresenta-se os dados coletados organizados em quadros. Foram realizadas cinco perguntas para cada um dos gestores, que estão descritas no Apêndice A. As perguntas se transformaram em três categorias para a análise do conteúdo das falas dos gestores, e estão apresentadas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Categorias para a síntese das respostas - gestores

<b>Categoria 1:</b> Impacto e mudança com a pandemia no setor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para sua empresa, qual foi o grande impacto da pandemia no setor de eventos?</li> <li>2. O que mudou na gestão após esse momento?</li> </ol>
<b>Categoria 2:</b> Atração e retenção de colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Quais as iniciativas, estratégias e ações para atrair colaboradores?</li> <li>4. Quais as iniciativas, estratégias e ações para reter colaboradores?</li> </ol>

<b>Categoria 3:</b> Exemplos de ações eficientes	5. Possui algum exemplo de ações que foram planejadas e eficientes para atrair/reter colaboradores antes e após a pandemia?
--	---

Fonte: Produzido pela autora (2023)

A transcrição completa da entrevista, de cada um dos gestores, encontra-se no Apêndice B. O próximo subitem apresenta a síntese das respostas dos entrevistados (gestores) às categorias investigadas.

#### 4.4.1 Visão da Gestão Organizacional

A seguir, apresenta-se uma síntese das respostas dos entrevistados. Optou-se por apresentar a síntese dos resultados em quadros para melhor visualização e comparação dos dados trazidos pela gestão organizacional de cada organização.

O quadro 3 refere-se ao impacto e mudança com a pandemia no setor de produção técnica de eventos, e sintetiza as respostas das questões 1 e 2 do roteiro semiestruturado da entrevista.

Quadro 3: Categoria 1

Impacto e mudança com a pandemia no setor		
	Impacto	Mudança
Ricardo	O fechamento repentino de todos os eventos devido às restrições de aglomeração.	Ser cauteloso em negociações a longo prazo, prezar pelo bem-estar de nossa equipe e intensificar nossa presença nas redes sociais.
Caio	Destacou diferentes tipos de profissionais técnicos em nosso mercado.	A pandemia destacou a necessidade de atrair uma geração de jovens, o que representa um desafio para empresas tradicionais do ramo.
Luiz	A pandemia nos forçou a repensar nossa abordagem de negócios.	Negar certos eventos, atender somente o que sabemos que é viável atender.

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Os dados apresentados trazem, na visão da gestão organizacional, de cada uma das empresas escolhidas. A percepção quanto ao impacto e mudanças que a pandemia trouxe para o setor de produção técnica, segmentados por três estados do

Brasil. Quanto ao quadro 4, o objetivo é compreender as iniciativas, ações ou estratégias utilizadas para atrair e reter colaboradores. Sintetizando as respostas das questões 3 e 4 do roteiro da entrevista.

Quadro 4: Categoria 2

Atração e retenção de colaboradores		
	Atrair	Reter
Ricardo	Nossa estratégia é a comunicação, criamos um podcast onde nossos técnicos falam como é trabalhar no ramo. Estamos sempre adquirindo novos equipamentos, sendo isso um atrativo para os técnicos, além de oferecer boa remuneração e condições de trabalho.	A empresa é aberta ao diálogo, escuta e auxilia os colaboradores com questões profissionais ou pessoais, proporciona cursos internos, reuniões e feedbacks. Em viagens de trabalho busca oferecer viagens de avião, bons hotéis e aplicativo de transporte, ou carro locado, para o conforto do profissional.
Caio	Manter a imagem de ser a empresa ápice do mercado, focando no investimento na infraestrutura, além dos materiais. Se mantendo atraente para pessoas do setor e de outros segmentos.	A cultura organizacional bem definida, com comunicação interna que trabalha questões como qualidade de vida, liderança, políticas de relacionamento. Além disso, a realização de palestras para as equipes e os colaboradores terem acesso a gestão organizacional.
Luiz	Trabalhar em bons eventos e pagar em dia, isso acredito que a maioria das empresas façam e a gente se iguala ao mercado.	Deve manter o colaborador motivado, dar boas condições de trabalho e ser compensador financeiramente também.

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Cabe ressaltar que a transcrição das entrevistas na íntegra (Apêndice B), oferece uma visão mais aprofundada das ações adotadas pelas empresas no setor, para atrair e reter colaboradores, proporcionando uma compreensão mais abrangente da dinâmica dessas práticas no contexto em questão.

Já o quadro 5, evidencia ações que foram planejadas e eficientes para atrair e reter colaboradores. Sintetizando a resposta da questão 5 do roteiro.

Quadro 5: Categoria 3

Exemplos de ações eficientes	
Ricardo	Para atrair havia um projeto de cursos de capacitação, que surgiu durante a pandemia, no entanto com a volta superaquecida do setor, não saiu do papel. Para reter talentos, reuniões de feedback impulsionaram melhorias, ajustes de salários e benefícios, demonstra o compromisso em manter a equipe satisfeita.
Caio	O <i>job description</i> , é um exemplo que usamos, caso o profissional faça mais do que deveria, é recompensado por isso, financeiramente ou até através de outros benefícios.

Luiz	Não houve planejamento de ações, é difícil ter o planejamento de mudanças a longo prazo, quando o segmento pede uma atuação de trabalho imediatistas. Mas afirma que a maioria dos seus colaboradores voltaram.
------	---

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Ao sintetizar as respostas fornecidas pelos gestores das três empresas selecionadas, destacam-se questões relevantes sobre as práticas de gestão adotadas como consta nos quadros apresentados. No entanto, a compreensão completa dessas dinâmicas exige não apenas a visão dos gestores, mas também a perspectiva fundamental dos colaboradores, os profissionais técnicos. O próximo subitem se destina a caracterizar e sintetizar as entrevistas com os colaboradores, proporcionando uma abordagem mais abrangente e equilibrada para a análise das práticas de gestão no setor.

#### 4.5 Caracterização e Síntese das Respostas – Colaboradores

Neste item são apresentadas as caracterizações dos colaboradores que responderam ao questionário. Foi solicitado para cada uma das organizações que disponibilizassem o link do Google Forms, para no mínimo um profissional técnico, não possuindo quesito de número máximo de respondentes. O questionário ficou disponível do dia 27 de outubro até 10 de novembro de 2023, totalizando duas semanas de coleta de respostas.

Para caracterização dos colaboradores, compreendendo que o questionário não havia identificação nominal, foi criado o bloco “Conhecendo o profissional técnico”, de modo a entender a empresa que atua, idade, gênero, tempo de trabalho no segmento e tempo de atuação na empresa. Com essas respostas podemos identificar o perfil do respondente, profissional técnico, de cada uma das organizações selecionadas.

Quadro 6: Caracterização dos colaboradores

Empresa	Nº de respondentes	Idade	Gênero	Tempo de trabalho no segmento	Tempo de atuação na empresa
IVN	3	35 anos	100% Masculino	Atua há 14 anos	Trabalha há 14 anos
		37 anos		Atua há 17 anos	Trabalha há 15 anos
		41 anos		Atua há 27 anos	Trabalha há 10 anos



LPL	1	32 anos	Masculino	Atua no segmento há 13 anos	Atua na mesma empresa há 3 anos
LUGPHIL	1	40 anos	Masculino	Atua no segmento há 13 anos	Atua na mesma empresa há 13 anos

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Cabe ressaltar que o Foram realizadas cinco perguntas, que se transformaram em três categorias para realizar a síntese das respostas do questionário. O roteiro completo do questionário encontra-se no Apêndice C. As perguntas formaram três categorias para a análise do conteúdo dos colaboradores que estão apresentadas a seguir:

Quadro 7: Categorias para a síntese das respostas - colaboradores

<b>Categoria 4:</b> Percepção e ação para atrair novos colaboradores	5. O que você acha que poderia ser feito de inovador para trazer novos trabalhadores para o mercado? 6. Quais ações você enxerga que a empresa realiza para atrair e reter profissionais?
<b>Categoria 5:</b> Divulgação para atração e retenção de colaboradores	7. Como você divulgaria a empresa para atrair novos colaboradores? 8. Como você divulgaria a empresa para reter colaboradores?
<b>Categoria 6:</b> Percepção do processo antes e após da pandemia	9. Como você percebe o processo de atrair colaboradores, antes e após a pandemia?

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Após a apresentação das categorias, seguimos para o próximo subitem afim de compreender a visão dos colaboradores para o que foi investigado.

#### 4.5.1 Visão Do Colaborador

Neste subitem apresenta-se a síntese das respostas ao questionário, respondido pelos colaboradores das três empresas. Optou-se por apresentar a síntese dos

resultados em quadros para melhor visualização e comparação dos dados trazidos pelos colaboradores, profissionais técnicos, de cada organização.

O quadro 8 refere-se à percepção dos profissionais quanto as ações para atração de novos colaboradores. A categoria sintetiza as respostas da questão 5 e 6 do questionário enviado para os profissionais.

Quadro 8: Categoria 4

Percepção e ação para atrair novos colaboradores		
	Inovação	O que enxerga
IVN	Treinamentos para pessoas que nunca trabalharam na área técnica, os que já existem são para capacitar quem já trabalha na técnica.	Pela credibilidade da empresa, no entanto afirmam que não há ações que vejam para atrair e reter.
LPL	Cursos e processos de estágio com oportunidade de efetivação para jovens.	Sempre dão o suporte e assistência ao profissional na sua atuação e adversidades.
LUGPHIL	Facilitar o acesso à informação e formação de profissionais.	Boa remuneração e possibilidade de crescimento profissional.

Fonte: Produzido pela autora (2023)

A síntese destacada nos quadros representa um resumo das percepções expressas pelos profissionais. O propósito central foi compreender a visão desses colaboradores em relação às práticas organizacionais, além de captar sugestões de ações inovadoras destinadas a impulsionar avanços no setor. Já o quadro 9, refere-se à divulgação para atração e retenção de colaboradores. A categoria sintetiza as respostas da questão 7 e 8 do questionário enviado para os profissionais.

Quadro 9: Categoria 5

Divulgação para atração e retenção de colaboradores		
	Atrair	Reter
IVN	Por meio de um treinamento exclusivo para pessoas que nunca trabalharam na área e boa imagem da organização.	Mostrando como a empresa é responsável, estável e por meio de benefícios.
LPL	Pela comunicação boca a boca, pelas mídias sociais, cursos e projetos sociais são boas formas de mostrar o setor.	Plano de carreira para os profissionais da empresa.
LUGPHIL	Por meio da boa remuneração e oportunidade de trabalhar numa das maiores locadoras e grandes eventos.	Falando sobre o bom ambiente de trabalho, bons equipamentos, treinamentos e remuneração.

Fonte: Produzido pela autora (2023)

No quadro acima tem-se como divulgariam as organizações que trabalham para atrair e reter os colaboradores, com diversas ideias para agregar ao setor. E, para finalizar a síntese da entrevista com os técnicos, apresenta-se o quadro 10 que expõe à percepção do processo de atração de colaboradores antes e após da pandemia. A categoria sintetiza as respostas da questão 9 do questionário enviado aos profissionais.

Quadro 10: Categoria 6

Percepção do processo antes e após da pandemia	
IVN	O aspecto levantado para atração após a pandemia, foi sobre a boa remuneração.
LPL	Antes da pandemia também era difícil conseguir boa mão de obra qualificada.
LUGPHIL	O processo foi prejudicado pela escassez de profissionais.

Fonte: Produzido pela autora (2023)

Os dados fornecidos representam as percepções dos colaboradores, que são profissionais técnicos das empresas selecionadas. Nesse aspecto, o conjunto das percepções trazidas pelos gestores e colaboradores das empresas estudadas, estão fortemente relacionadas a estratégias de comunicação. Embora nem todos possuam essa consciência, as impressões compartilhadas por gestores e colaboradores enfatizam a importância da comunicação aberta e informativa. Além disso, a implementação de cursos e treinamentos, aliada a uma gestão estratégica da imagem e reputação, emerge como elementos-chave para o sucesso das organizações. No próximo subitem, procede-se à análise de conteúdo descritiva das respostas a cada categoria investigada, dos dois públicos investigados, estabelecendo conexões com o referencial teórico que embasa o presente estudo.

#### 4.6 Análise Descritiva dos Dados

Diante das respostas apresentadas nos subitens anteriores, pode-se perceber uma mudança na história dos eventos. Seguindo o raciocínio de Fortes e Silva (2011, p. 15) os eventos são uma "[...] atividade econômica social que, nascida com a civilização, acompanha a evolução dos povos, adquirindo características representativas de cada período". Ao reconhecer que tais características são moldadas por cada época, pode-se afirmar que estamos experimentando uma nova

fase do setor como um todo, simbolizada pelo momento pós-pandêmico e as mudanças forçadas por esse período.

Quando se trata dos impactos da pandemia do COVID-19 no setor de produção técnica de eventos, as empresas estudadas compartilharam insights quanto ao impacto e mudanças significativas na sua gestão representados no quadro 3. De acordo com Ricardo, gestor da IVN, o fechamento repentino de todos os eventos foi o fator impactante na sua gestão, visto que do dia para noite precisaram parar de trabalhar, cancelar os eventos e solicitar que as carretas e os colaboradores retornassem para casa. Sob outra perspectiva, Caio, gestor da LPL, destacou a percepção de diferentes "perfis" de profissionais técnicos, compreendendo que dentre seus colaboradores há diferentes públicos, com suas individualidades, visões e linguagens próprias. Vale salientar que o entrevistado destacou que dentre os perfis dos profissionais, havia aqueles que foram muito impactados financeiramente, que não possuíam nenhum tipo de previsão orçamentária para se manter inativo durante o período, e outros que possuíam reservas e utilizaram esse momento de pausa dos eventos para expandir seu conhecimento sobre a área. Já na visão de Luiz, gestor da Lugphil, a pandemia obrigou uma reconsideração completa da abordagem de negócios que possuía, levando ao reajuste de valores que sua organização cobra por seus serviços. Além disso, a empresa também teve que lidar com um aumento nos custos operacionais, evidenciando as mudanças no cenário econômico pós-pandêmico.

De acordo com a já mencionada pesquisa da ABRAPE (2020), o setor de eventos empregava aproximadamente 1,8 milhões de pessoas, diretas ou terceirizadas. E por virtude das medidas de contenção do vírus mais de 841 mil pessoas foram afetadas pelo desemprego, trazendo um impacto significativo no custo de contratação de profissionais no segmento. Os valores de mão de obra qualificada aumentaram para todo o setor, não importando sua localidade, os desafios na contratação surgiram devido à migração de profissionais do setor para outras áreas durante a paralisação forçada pela pandemia.

O reflexo do impacto da pandemia no setor trouxe diversas mudanças, delineando uma nova trajetória para as empresas. Essas alterações, como identificadas por Ricardo, Caio e Luiz, ainda no quadro 3, evidenciam não apenas a resiliência diante das adversidades do cenário global, mas também a capacidade de se adaptar e inovar

diante de desafios inesperados, salientando a atenção e exigindo mudanças para algumas questões no futuro.

Quando questionado sobre o que mudou na sua gestão após esse momento, Ricardo afirmou que a mudança foi no gerenciamento de forma a “minimizar os riscos associados a cenários incertos, protegendo nosso negócio e colaboradores”. Ressaltou que após esse momento de incertezas passou a ser mais atento quanto a negociações a longo prazo, prezar pelo bem-estar da equipe e se posicionar de forma mais atrativa nas redes sociais. Outra questão abordada refere-se ao contexto emergente de negócios no pós-pandemia, no qual os avanços tecnológicos desempenham um papel significativo, introduzindo transformações e praticidades aos públicos, como reuniões que são realizadas virtualmente, contratos que são tratados e assinados de forma eletrônica, questões essas que anteriormente levavam tempo e dinheiro da empresa. No entanto, ressalta-se a afirmação de Silva (2021) que com o mundo globalizado e com os avanços tecnológicos, o capital intelectual tornou-se valioso. Neste contexto, habilidades, competências e talentos dos colaboradores são extremamente importantes para o valor global das organizações. No âmbito específico de produção técnica de shows e eventos, onde os avanços tecnológicos ainda não substituem o trabalho humano, tanto braçal quanto intelectual, é fundamental a presença de profissionais operando, montando e supervisionando para garantir que a mensagem do espetáculo seja transmitida de forma eficaz ao público.

Na visão de Caio, a mudança que a pandemia trouxe foi a criação de um novo desafio, que vai de encontro com problema de pesquisa da presente monografia. O desafio é “como atrair a geração jovem para o setor?”. Diante do contexto atual, onde quase tudo pode se tornar digital e online, é importante ressaltar que o trabalho em eventos permanece totalmente presencial, envolvendo viagens constantes e curtos prazos para montagem e, de fato, uma demanda física e mental exaustiva. O jovem muitas vezes não quer renunciar ao convívio com família e amigos e passar a viajar ou estar no final de semana e datas comemorativas trabalhando. Segundo o entrevistado: “[...] o nosso mercado não tem o *home office*, não tem o híbrido. O nosso é presencial. É com o ser humano cara a cara”. Ademais, enfatizou que as empresas de produção técnica não estão competindo entre si pela mão de obra, e sim competindo com o mercado imobiliário, mercado financeiro, supermercados, aplicativos de transportes, técnicas rápidas de ganhar dinheiro na internet, entre outras. Vale ressaltar que o gestor da LPL, afirmou que não enxerga isso como um

problema de solução rápida, mas sim como uma questão a ser pensada e desenvolvida para as futuras gerações.

Para Luiz, a mudança que a pandemia provocou foi na forma de gerir a sua empresa, assim como para o empresário Ricardo. Ele afirmou que passou a negar alguns eventos, que antes da pandemia não teria recusado. Tudo isso aconteceu pois durante a época da pandemia, percebeu que alguns orçamentos que passava não eram condizentes nem lucrativos para o cenário atual, afinal, é um setor onde os custos são altos por se tratar de materiais, equipamentos, mão de obra e despesas de alto valor agregado. Após o isolamento social, a Lugphil passou a ser mais seletiva com seus clientes a fim de conseguir atender com melhor qualidade, rentabilidade e viabilidade aos eventos contratados. Compreendendo essa mudança, segundo os conceitos apresentados por Banov (2019) e de Robbins e Judge (2020), o comportamento da organização mudou, no âmbito gerencial de modo a aprimorar o desempenho da empresa.

Seguindo a visão dos gestores, questionou-se quanto a estratégias, iniciativas e ações específicas para atrair e reter profissionais em seu quadro de colaboradores. Como foi visto no capítulo 3.3 do capital humano, o conceito dessas três abordagens consiste em planos e atividades desenvolvidas para alcançar metas ou objetivos específicos em um determinado contexto organizacional. A clareza e a eficácia desses processos variam entre as empresas e acompanha as percepções dos gestores no que consiste em diferenciações de estratégias, iniciativas e ações específicas. Sendo assim, para alcançar objetivos, como atrair e reter profissionais técnicos, questionou-se aos gestores as práticas utilizadas por eles. Durante as entrevistas, eles compartilharam informações sobre as diversas iniciativas e medidas implementadas com o propósito de atrair e manter talentos em suas organizações, representadas no quadro 4.

Para empresário gaúcho Ricardo, uma das mudanças apresentadas foi a comunicação, que rapidamente tornou-se uma das estratégias para atrair e reter profissionais. Durante o momento pandêmico, a organização criou o primeiro podcast sobre produção técnica, um canal no YouTube e intensificou sua presença nas redes sociais. O podcast e o YouTube, são estratégias para apresentar o setor e promover uma criação colaborativa com os técnicos da empresa. Que participam dos episódios compartilhando suas experiências profissionais, histórias e conhecimentos técnicos. A intensificação do posicionamento nas redes sociais, como o Instagram e Facebook,

promoveu uma ação comunicacional para criação de uma boa imagem e reputação da organização. Reforçando assim a ideia de Gouveia (2016), a qual afirmou que para que uma organização possa atrair talentos de maneira eficaz, é crucial que ela cultive uma imagem e reputação de um ambiente que valoriza, retém e promove o desenvolvimento de talentos.

Outro ponto trazido pelo gestor da IVN quanto a atração é o fato de estarem sempre investindo em novos equipamentos, o que torna isso um ponto atrativo para os técnicos. Se para o desenvolvimento da trajetória profissional do técnico, (apresentado na figura 1) ele deve passar por diversos eventos e saber operar os equipamentos. Compreendendo isso, para que o profissional se destaque em sua atuação deve trabalhar com os equipamentos que estão sendo utilizados no momento, sendo isso um atrativo e impulso para o crescimento profissional individual. Além disso, o entrevistado afirmou que para atrair visa oferecer salários competitivos e condições de trabalho favoráveis aos colaboradores.

Quando questionado quanto as atitudes tomadas para reter os colaboradores, ele afirmou que sua organização possui uma cultura organizacional aberta ao diálogo e troca com os colaboradores, compreendendo que todos os níveis organizacionais possuem acesso ao líder. Para Chiavenato (2021) a cultura organizacional não possui uma presença tangível ou visível, sua percepção se por meio dos efeitos e consequências que ela produz. Sendo assim o relacionamento entre os colaboradores e as lideranças organizacionais, prestando auxílio e colaboração quanto a questões profissionais ou pessoais, é um reflexo de sua cultura. Reforçando assim, afirmação de Banov (2019), que enfatiza que para motivar e alcançar resultados, os líderes devem conhecer as individualidades de seus liderados, para poder tomada decisão assertivas.

Uma ação da organização gaúcha é proporcionar cursos internos sobre os novos equipamentos adquiridos, investindo no capital humano, intelectual, de seus colaboradores. Além disso, Ricardo afirma que realizam “reuniões e *feedback* entre todos os colaboradores para entendermos as dificuldades e solucionar problemas”. Essas atitudes somadas ao conforto e logística que a organização preza por oferecer ao profissional durante a jornada de trabalho, como “viagens de avião, bons hotéis e aplicativo de transporte ou carro locado, para que o pessoal possa ir e voltar ao evento onde quer que estejam”. Essas ações estão fortemente associadas ao processo de

reter colaboradores, aliado a valorização do colaborador através das condições que a empresa oferece ao indivíduo para sua atuação.

Voltando os olhos para a organização de São Paulo, durante a entrevista, Caio afirmou que não há uma estratégia desenhada para atração. No momento, trabalham estrategicamente sua imagem com um posicionamento de mercado de uma empresa “ápice” no setor técnico para iluminação e vídeo. A imagem profissional da marca e a atuação dos colaboradores, são focadas no profissionalismo exemplar. Segundo o gestor da LPL, sua organização “serve de trampolim pra quem quer buscar trabalhos lá fora”, atuar como técnico em espetáculos da Broadway, em Nova York, ou no West Ends, em Londres.

A organização possui um diferencial competitivo para atração e retenção, que está fortemente aliado ao investimento na infraestrutura da empresa, além dos equipamentos. Dentro do cenário brasileiro explorado, não se identifica empresas que levem o aspecto de ambiente físico de trabalho como relevante para a melhora do funcionamento organizacional, mas isso está fortemente aliado. Durante a entrevista Caio ressaltou: “[...] o quão difícil é investir na infraestrutura. Porque quem nos contrata não compra infraestrutura. Quem nos contrata compra metro quadrado, compra cabeça de *moving light* e compra preço”. Essa ideia vai de encontro aos elementos trazidos por Banov (2019), que moldam a cultura organizacional, sendo eles: filosofia da empresa, estrutura organizacional, papel do líder, ambiente físico, condução dos grupos e políticas/práticas de RH. O ambiente físico deve ser em consonância com a cultura da empresa, Caio destacou que em sua organização possuem uma zona “*Chill-out*” para os técnicos descansarem, se relacionarem e beber alguns refrescos.

Além disso, o entrevistado afirmou reconhecer que sua imagem profissional desempenha um papel crucial em manter-se atrativo não apenas para os profissionais de outras empresas, mas também para equipe interna, bem como para profissionais de outros setores que desejam trabalhar com eles. A empresa estudada, afirma que deixou para traz o conceito de que “só quem trabalha no setor sabe como ele funciona”, pois entendem que as estratégias comerciais, de relacionamento e processos são diferentes. Ainda afirmou que atualmente, dentro de seu C-level, a maioria não trabalhava no setor de eventos e que a atuação dos mesmos trouxe aspectos positivos para organização, com suas expertises nas mais diversas áreas.



Quando questionado sobre estratégias, iniciativas e ações específicas reter os colaboradores, o entrevistado levantou a questão de que sua cultura organizacional com aspectos humanistas torna isso possível. Dentro da LPL os colaboradores possuem liberdade de conversar com a gestão, além de uma comunicação interna estratégica que aborda questões como qualidade de vida, liderança, políticas de relacionamento e datas comemorativas. Resgata-se dentre as variáveis-chaves do comportamento organizacional, trazidas por Robbins e Judge (2020), o estresse. O termo é definido pelos autores como um fenômeno psicológico desencadeado em resposta às pressões ambientais, e fator impactante ao rendimento a nível individual e relacionamento em grupos. O cuidado organizacional com a qualidade de vida dos seus colaboradores demonstra que compreendem o valor do indivíduo, somado à realização de palestras, cursos, capacitações, que são ações de investimento no capital intelectual dos funcionários.

Com relação a entrevista com Luiz, gestor da empresa de Santa Catarina, foi possível entender as atitudes gerenciais tomadas para atrair mão de obra. O empresário catarinense compreende que para atrair colaboradores, deve atuar em bons eventos, oferecer uma remuneração atrativa, boas condições de trabalho, além de pagar em dia, porém não destacou a existência de estratégias nas ações para atrair. Em sua análise, afirmou que o desafio crucial é a falta de mão de obra qualificada, especialmente entre os jovens. Resgatou-se a fala do entrevistado: “Até aparece gente para trabalhar, mas não tem a qualificação”, demonstrando uma fragilidade do mercado. Conforme a definição de profissional técnico, de Galvão e Silva (2014) e percepções do professor Enéias Brum (2023), somada a trajetória profissional apresentada pela autora na figura 1, na presente monografia, relaciona-se a falta de profissionais qualificados como uma consequência do impacto da pandemia no setor, somado a ausência de cursos de capacitação e treinamentos na área técnica. E quando questionado quanto as estratégias, iniciativas e ações específicas para manter seu quadro de colaboradores, o gestor destacou a motivação como aspecto crucial para reter os profissionais. Na literatura estudada, Robbins e Judge (2020) apresentaram a motivação como uma tática empregada para elevar o desempenho tanto individual quanto de grupos. Ademais, há diversos estudos e teorias motivacionais que salientam os aspectos individuais da motivação, promovendo técnicas de como a influência externa, como os elementos gerenciais da organização podem somar a motivação individual.

Para conclusão da análise das entrevistas, os gestores foram questionados quanto às ações eficientes que realizam para atrair/reter colaboradores, sintetizadas no quadro 5. O entrevistado Ricardo contou sobre o planejamento de um projeto de cursos de capacitação que criaram durante a pandemia. No entanto este projeto não saiu do papel, pois durante a pandemia não era possível por conta das restrições sanitárias, e após a contenção do vírus o mercado voltou superaquecido não possibilitando a realização do projeto. Neste âmbito, cabe ressaltar a fala de Nogueira, Júnior e Lima (2020, p. 126), que afirmaram: “são muitos os desafios do profissional de eventos, visto que o segmento cresceu rapidamente no país e a formação profissional não acompanhou essa evolução”. Ademais, Ricardo afirmou que seguem a contatar a organização perguntando sobre oportunidades e cursos, visto que não há um ensino desenhado para o setor. Em contrapartida, para reter talentos, disse que é preciso construir bons relacionamentos, com trocas de feedbacks, reuniões, além de benefícios e bons salários. Esses aspectos somados a cultura organizacional e uma gestão humanista, demonstram o compromisso do líder em manter a equipe coesa e motivada. O modelo de gestão, baseado na filosofia humanista de Rogers, possui enfoque na compreensão e promoção do crescimento pessoal, aliado ao bem-estar.

Já Caio, apresentou outro exemplo de ação que funciona no seu cenário. A ação apresentada por ele é o uso do *job description*, ou seja, descrição do cargo. No cenário de eventos, os profissionais da LPL possuem as tarefas e competências listadas para cada colaborador, e se caso este venha a realizar algo além de sua descrição, é recompensado seja financeiramente ou por meio de outros benefícios. O aspecto de títulos e descrição de cargos, é um componente visível do iceberg da cultura organizacional (figura 5) de Chiavenato (2021). Com isso entende-se que essa ação traz benefícios para a organização e seus colaboradores, seja somando ao processo de recrutamento, na avaliação de desempenho, ao desenvolvimento organizacional ou de carreiras.

A análise da resposta de Luiz quanto a ações eficientes revelou uma lacuna significativa na implementação de planejamento estratégico na organização catarinense investigada. Segundo o gestor, sua atuação não possui ações planejadas para atrair/reter colaboradores, e isso apresenta uma dificuldade em antecipar e lidar com mudanças a longo prazo. Com a alta demanda do setor de eventos, o planejamento que realiza é focado em ações próximas, demandas do final de semana que sugerem respostas imediatas. Na percepção de um profissional de RRPP, o

planejamento é visto como uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional, proporcionando uma visão clara das metas a longo prazo e permitindo a antecipação de desafios. O fator de seus colaboradores terem retornado, mesmo sem ações planejadas para isso, demonstra a lealdade da equipe e o apreço dos mesmos pelo segmento de trabalho. Vale ressaltar que é necessário que haja um desenho de estratégias mais elaboradas de gestão e planejamento para fortalecer o relacionamento com os públicos, de modo a sustentar e se adaptar com as mudanças futuras que podem surgir.

A análise da visão das gestões organizacionais abrangeu todas as categorias apresentadas no quadro 2 para explorar o problema de pesquisa. Com isso, continuamos a análise considerando a visão dos colaboradores das organizações estudadas. As falas dos profissionais técnicos trouxeram uma visão ampliada quanto a esse problema. A entrevista com esse público, se deu por meio de um questionário e teve como intuito obter uma compreensão ampla e aprofundada do contexto estudado, considerando as categorias apresentadas no quadro 7.

O quadro 8 sintetizou as respostas dos entrevistados quanto percepção deles em relação às ações que as organizações realizam, e os questionou quanto a sugestões de ações inovadoras para atrair novos profissionais ao setor. Na percepção dos três colaboradores da IVN que responderam ao questionário, a empresa gaúcha não realiza ações específicas para atrair colaboradores. Eles afirmam que o fator que atrai é o tamanho da empresa e a credibilidade que ela possui no mercado de produção técnica de eventos. Por outro lado, de acordo com essas mesmas percepções, o processo de retenção está relacionado aos benefícios proporcionados aos colaboradores, alinhando-se de maneira congruente com as declarações apresentadas pelo gestor Ricardo (no quadro 4).

Quando questionados sobre o que poderia ser feito de modo inovador para atrair novos profissionais ao segmento, dois deles abordaram a ideia de treinamentos dentro da organização, para pessoas que nunca trabalharam na área técnica. Afirmam também, que os cursos existentes no mercado são destinados a capacitar aqueles que já trabalham ou conhecem o mínimo quanto questões técnicas e equipamentos, assim como o destacado por Renan Lopes no capítulo sobre produção técnica (2.3). Um dos entrevistados expressou sua apreensão em relação às novas gerações, estabelecendo uma correlação com os desafios do trabalho árduo inerente ao setor de produção técnica. Essas preocupações refletem pensamentos recorrentes entre

aqueles que atuam no segmento, ao pensar sobre o futuro da indústria de produção de eventos.

O colaborador da LPL que respondeu ao questionário, trouxe mais um aspecto visível da cultura da organização, o suporte e assistência dados ao profissional durante sua atuação. Essas preocupações da organização ressaltam a importância de estratégias e medidas específicas para criar um ambiente de trabalho humanizado e auxiliar o enfrentamento de desafios dos colaboradores, seja eles profissionais ou pessoais. Resgata-se os autores Banov (2019), Robbins e Judge (2020), que trazem como um fator determinante ao comportamento organizacional, o comportamento dos indivíduos que compõem o ambiente. O cuidado, suporte e a assistência são iniciativas claras para manutenção do aspecto individual, contribuindo assim para a integridade do conjunto organizacional.

Quanto às formas inovadoras de atrair outros profissionais, o colaborador reforçou a ideia de cursos, trazida também por outros entrevistados. No entanto, destacou-se a ideia de a organização promover estágios com oportunidade de efetivação para jovens. Essa ideia, trazida por um membro da empresa, pode ressaltar a visão estratégica da organização em se posicionar como uma empresa extremamente profissional. O investimento no desenvolvimento profissional dos jovens não deve ser vinculado a apenas oferecer um experiências de estágio, mas sim, criar uma cultura educacional em cima desse tema, proporcionando uma perspectiva de efetivação na empresa. Uma vez que uma iniciativa desse cunho se desenvolva, representaria não somente um compromisso com a formação de novos talentos, mas também indicaria a intenção da gestão em cultivar um ambiente de trabalho no qual o aprendizado contínuo e o crescimento profissional são valorizados.

Já para o colaborador da empresa Lugphil, as ações que a empresa realiza para atrair e reter os colaboradores estão intrinsecamente vinculadas a uma abordagem centrada no reconhecimento e valorização do desempenho individual. Segundo o técnico a empresa catarinense, busca não apenas oferecer uma remuneração competitiva, mas também criar oportunidades para o desenvolvimento profissional, fortalecendo o comprometimento e a lealdade dos colaboradores a organização. Os aspectos mencionados pelo funcionário estão alinhados com as questões abordadas pelo gestor durante a entrevista (no quadro 4). Isso evidencia uma coerência entre as percepções dos colaboradores e as visões da liderança, sugerindo uma sintonia nas perspectivas sobre as práticas organizacionais

relacionadas à atração e retenção de talentos no seu cenário. E, como iniciativa inovadora o técnico apresentou como aspecto que pode auxiliar a atração, a facilitação do acesso a informação sobre a área e a formação profissional adequada. Nas perspectivas dos autores Gouveia (2016); Freitag e Fischer (2017); Chiavenato (2021), o talento é uma habilidade que pode ser natural ou desenvolvida ao longo de sua jornada, sendo assim o auxílio na formação e capacitação profissional pode auxiliar o surgimento de novos talentos no setor.

Seguindo o questionário, perguntou-se aos mesmos, como divulgariam a empresa para atrair e reter profissionais, sintetizados no quadro 9. A motivação por trás destes questionamentos, surgiu de modo a compreender como o público percebe a melhor abordagem comunicacional, para falar com os técnicos.

Compreendendo isso, os profissionais da IVN apresentaram que para atrair, deve-se trabalhar com a imagem da organização, por ela ser uma referência no setor. Além disso, reforçam que com o cenário atual do mercado, a melhor alternativa para atrair é por meio dos treinamentos. E para reter, na opinião deles, deve-se reforçar a responsabilidade e estabilidade da organização, além do clima organizacional e benefícios atrativos aos técnicos.

Por outro lado, o profissional da LPL abordou aspectos comunicacionais para divulgação e atração, destacando estratégias como o boca a boca (Buzz Marketing) e a utilização das mídias sociais. Além disso, mencionou cursos, anteriormente citados, e projetos sociais como eficazes meios de destacar o setor. E quando questionado sobre como reter os colaboradores, sugeriu a criação de um plano de carreira abrangente para os profissionais técnicos, visando proporcionar oportunidades claras de desenvolvimento e progressão dentro da organização. Essa iniciativa, segundo o profissional da LPL, não apenas incentivaria a permanência dos colaboradores, mas também promoveria um ambiente de trabalho que valoriza e investe no crescimento profissional de sua equipe. O que vai de encontro com a cultura organizacional apresentada durante a entrevista com o gestor.

Na perspectiva do colaborador da Lugphil, a estratégia que apresentou para divulgação de modo a atrair profissional é amplamente fundamentada na remuneração competitiva que a empresa oferece. Ademais, ressaltou a atração intrínseca de fazer parte de uma das maiores locadoras do setor, com a oportunidade de trabalhar na produção técnica de grandes eventos. As abordagens trazidas por ele não apenas enfatizam os benefícios financeiros, mas também destacam o prestígio e

a relevância da empresa no cenário de eventos. Quando se trata de reter, o entrevistado apresentou que divulgaria falando do bom ambiente de trabalho, dos bons equipamentos que a empresa possui, somados a treinamentos e remuneração adequada. Quanto ao aspecto de treinamentos, não podemos averiguar se a organização em questão já realiza esta ação, pois quando questionado, no quadro 4, o gestor não apresentou isso como uma iniciativa organizacional para reter seus colaboradores.

E, para finalizar a análise descritiva da pesquisa, questionou-se aos colaboradores quanto a percepção deste processo antes e após a pandemia. Compreendendo o grande impacto desse momento de distanciamento social e impedimentos de atuação do setor de eventos como um todo. Os colaboradores da IVN trouxeram que para atrair colaboradores, para iniciar ou retornar às atividades, é preciso fundamentar seus esforços em uma boa remuneração. Já o colaborador da LPL, afirma que antes da pandemia já era difícil encontrar mão de obra qualificada, e o impacto que esse momento gerou no meio, só agravou a situação. Em consonância a essas percepções, o colaborador da Lughill reforçou que o processo foi prejudicado pela escassez de profissionais, indicando que a demanda por mão de obra qualificada tornou-se um desafio para as empresas do ramo.

Um ponto que foi levantando por profissionais técnicos do mundo inteiro, é a falta de olhares da sociedade e do Governo quanto a esses profissionais. Cabe ressaltar que todas as entrevistas deste estudo, foram realizadas com homens e está questão chamou a atenção da autora, quanto a presença e olhares das mulheres no setor. Resgatou-se do capítulo 2.3, a matéria do G1 (2020) na qual os profissionais técnicos manifestaram a necessidade de uma revisão das leis para o setor, cursos de capacitação, dentre outras questões pertinentes ao momento pandêmico. Essa situação, caracterizada tanto pelos gestores, como pelos colaboradores das empresas estudadas, salientam a escassez de profissionais qualificados, ressaltando a necessidade de implementar estratégias comunicacionais eficazes para atrair e reter talentos no setor de produção técnica de eventos.

## 5 Comentários Finais

Diante do desafiador panorama que envolve o setor de produção técnica de eventos, esta monografia introduziu uma investigação sobre as iniciativas adotadas por três empresas deste ramo para atrair e reter talentos diante das consequências que as restrições da pandemia do COVID-19 apresentaram ao mercado. Depois de definido o objetivo, foi realizada, por meio de um levantamento de dados, uma pesquisa sobre as concepções de trabalho no setor de eventos.

A partir da evolução da monografia, julgando os aspectos apresentados na pesquisa, passei a ter uma visão pessoal de que ações que buscassem atrair o interesse de crianças e jovens poderia influenciar no crescimento do setor técnico de produção de eventos, por conta da escassez da mão de obra qualificada e que muitas vezes, não quer se qualificar. E por coincidência, ou não, tanto os gestores quanto os colaboradores entrevistados partilhavam da mesma opinião. Essa questão nos mostra o quão importante seria uma compreensão dessas iniciativas, que buscam moldar uma visão de futuro para o setor, tendo em vista a invisibilidade da profissão perante a massa. Afinal, no momento que uma pessoa vai a um show como telespectador, sendo parte do público, ela não imagina quem foi o profissional que trabalhou por horas para entregar a estrutura e o espetáculo. Há um profissional técnico que está atrás dos palcos fazendo com que seja possível o artista se apresentar, além de auxiliar e promover a compreensão da mensagem, ainda tem todo o trabalho desmontar toda a estrutura após o show acabar, e mesmo assim, são invisíveis aos olhos do público.

Tornar esse segmento visível perante a sociedade pode contribuir e mudar a vida de diversas pessoas por meio da oportunidade de trabalho. Entende-se que o setor oferece formas de prosperar sem precisar de uma faculdade ou curso técnico, necessitando apenas da vontade de aprender e trabalhar. Porém, ressalta-se a ideia e necessidade da criação de cursos de capacitação e treinamentos para pessoas leigas quanto às questões técnicas, para assim atrair e criar uma mão de obra qualificada. Essa abordagem visa não apenas suprir a demanda atual por profissionais especializados, mas também contribuir para o desenvolvimento do segmento, visto que a tecnologia ainda não pode substituir a mão de obra operante.

Na minha opinião, a maior mudança que a pandemia trouxe para o setor, foi que os gestores das empresas estudadas passaram compreender o valor do indivíduo no

contexto organizacional. Resgata-se Silva (2021), que afirma que para as empresas, a competência dos seus funcionários é o seu principal ativo. As empresas dependem desses profissionais técnicos, com suas individualidades, que são indispensáveis para a execução e entrega de eventos. Sem o trabalho e o conhecimento técnico deles não seria possível que nenhum artista subisse ao palco, desempenham um papel crucial na configuração de um evento, seja na montagem de estruturas ou na montagem e operação de equipamentos de som, luz ou vídeo.

Como forma de padronizar os serviços e a base de aprendizado que um profissional exerce em uma organização, ressalto a necessidade de criação de cursos e treinamentos a nível educacional. Ressalta-se o raciocínio de Galvão e Silva (2014), que em muitos eventos as equipes são compostas por empresas terceirizadas para cada atividade a parte, embora vinculados a organizações distintas, os membros da equipe técnica devem colaborar de forma conjunta, visando a entrega do evento. Destaco ainda a visão de Robbins e Judge (2020), os quais afirmam que o comportamento e a produtividade de uma organização são influenciados por diversos fatores, sendo a coesão dos grupos um elemento crucial. Essa coesão, no entanto, não deve ser apenas considerada em nível organizacional, mas também a nível de eventos. Com a padronização inicial dos conhecimentos necessários para atuação, pode-se criar um renovado cenário de trabalho, considerado mais profissional e alinhado em todos os quesitos, auxiliando assim o trabalho conjunto entre as organizações do setor. Portanto, os técnicos das diferentes empresas precisam colaborar para garantir a entrega bem-sucedida do evento, destacando a necessidade da cooperação interempresarial no contexto da produção técnica de eventos.

Outro fator trazido por Robbins e Judge (2020) a nível individual é o estresse. Questão relevante para nosso estudo, pois uma abordagem para reter profissionais é possuir uma gestão humanizada. A preocupação apresentada pelos gestores das empresas estudadas, quanto ao bem-estar e motivação dos colaboradores demonstra uma cultura organizacional que valoriza e preza pelo indivíduo que a compõe. Lideranças organizacionais, auxiliadas pelo setor de RH/GP e que possuam maior entendimento do seu público interno, são capazes promover ações ou iniciativas em consonância com os objetivos e aspirações pessoais dos profissionais. Assim torna-se possível motivar de forma externa e assertiva junto ao seu público. Entendendo isso, destaco que a atuação estratégica de um profissional de Relações Públicas pode auxiliar para uma gestão de sucesso. Este princípio é reforçado pela declaração da



PRSA, de 1982, que enfatiza a necessidade de as lideranças organizacionais conhecerem os valores e maneiras de se relacionar dos públicos. Assim, a sinergia entre liderança, RH/GP e o profissional de RRPP, pode servir como um elemento importante para o pensar do relacionamento da organização e seus stakeholders.

Em relação às principais estratégias comunicacionais para a atração de novos talentos apresentadas pelas empresas, destacou-se a comunicação informativa da área para as massas e a imagem das organizações como ações eficientes. No entanto ainda falta trilhar um longo caminho até ampla noção do setor.

Na percepção da autora desta monografia, a gestão estratégica da reputação organizacional apresentada pela LPL, exerce uma influência concomitante nos esforços voltados à atração de talentos, mesmo não sendo, segundo o gestor Caio, uma ação direcionada para tal. O posicionamento comunicacional da IVN em apresentar o mercado de forma colaborativa com os seus técnicos, também é uma ótima ação para o setor, a criação do podcast e os vídeos no Youtube mostrando a realidade do trabalho, pode gerar desejo nas pessoas que acompanham os perfis da empresa a atuarem ou retornarem para o setor. Em contrapartida, o gestor da Lugphil afirmou não possuir estratégias desenhadas para tal, mesmo que os seus colaboradores tenham voltado. O fator da lealdade associado a volta dos funcionários, trazida pelo entrevistado, caracteriza a gestão e relacionamento próximo dos colaboradores. Vale ressaltar que a lealdade deve ser uma relação bilateral, onde a organização também demonstra ser leal ao profissional, reafirmando a importância do capital humano na atuação da empresa. Essa fidelidade, associada a uma abordagem estratégica comunicacional, pode vir a ser uma transformação positiva e duradoura na dinâmica da empresa.

Por meio das percepções dos entrevistados, tanto gestores quanto colaboradores, torna-se evidente a busca por iniciativas e estratégias que sejam consideradas mais adequadas para enfrentar os desafios do setor de produção técnica de eventos. Nas entrevistas, emergiram diversas visões sobre o que poderia ser implementado para atrair e reter talentos nesse cenário dinâmico dos shows e eventos. Dentre as visões dos gestores, destaco a visão de Ricardo e sua divulgação efetiva das atividades do setor por meio de canais de comunicação por meio do podcast e vídeos no YouTube, conteúdo informativo e colaborativo com os colaboradores. Ademais destaco a cultura organizacional de Caio e seu investimento no ambiente de trabalho, comunicação interna, e no capital intelectual de seus colaboradores, por meio de cursos e palestras.

Vale salientar a importância de uma gestão humanizada, reconhecendo o valor individual dos profissionais, compreendendo as oportunidades e ambientes que a organização profissional pode oferecer.

Enquanto colaboradores das três empresas enfatizaram a necessidade de valorização e criação de cursos e treinamentos para pessoas que nunca trabalharam na área. Destaco a percepção mais adequada como a do colaborador da Lugphil, pois a questão principal, no momento, para o setor é conseguir facilitar o acesso à informação e formação de profissionais. Precisa-se pensar em estratégias comunicacionais mais aprofundadas ou projetos sociais que ajudem a romper a indivisibilidade da área. A compreensão dessas perspectivas oferece insights valiosos sobre as abordagens mais eficazes para promover a atração e retenção de talentos no contexto específico.

O estudo sobre o setor de produção técnica não deve parar por aqui. A marcante falta de literatura especializada e visibilidade da área são questões imprescindíveis a serem trabalhadas para o crescimento do setor. Ademais, Nogueira, Júnior e Lima (2020) afirmam que o segmento de eventos cresceu rápido e a formação profissional não acompanhou esse crescimento. Entende-se então, a necessidade de voltar os olhos para as questões apresentadas na monografia afim de fortalecer o crescimento do setor e preparar as empresas e profissionais para desafios futuros que podem ocorrer.

## REFERÊNCIAS:

ABRAPE. Protocolo de Retomada do Setor de Eventos Versão 2.0. 2020. Disponível em: <<chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/06/COVID-ProtocoloABRAPEEventos.pdf>>. Acesso em: 10, maio de 2023.

ABRAPE; UBRAFE; ABEOC BRASIL. Gargalos da Retomada. 2022. Disponível em: <[https://abeoc.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Gargalos-da-Retomada\\_ABEOC\\_UBRAFE\\_ABRAFE.pdf](https://abeoc.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Gargalos-da-Retomada_ABEOC_UBRAFE_ABRAFE.pdf)>. Acesso em: 9. ago. 2023.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALMEIDA, Francine; MOREIRA, Paulo. Produção de A-Z: Manual prático para produtores, bandas e artistas. In: Kindle digital. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://ler.amazon.com.br/?ref=ku\\_ap\\_rw\\_cr\\_rdnw&asin=B095NFVZFG](https://ler.amazon.com.br/?ref=ku_ap_rw_cr_rdnw&asin=B095NFVZFG). Acesso em: 30, set. 2023.

APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARCHER, José Maria. União Audiovisual. Técnicos de espetáculos e eventos combatem dificuldades criadas pela pandemia. Fórum Estudante, 2020. Disponível em: <<https://forum.pt/musica/as-dificuldades-passadas-por-tecnicos-de-espetaculos-e-eventos>>. Acesso em: 12. Out. 2023.

AZEVEDO, Ana Maria Costa; CAVALCANTE, Rodrigo Cordeiro; DA COSTA, Ignara Regina Batista. Eventos Digitais: Tendências e Gestão de Novos Formatos. In: ANAIS DO XVI CONGRESSO ABRAPCORP, 2022, Maceió. Anais eletrônicos... Campinas, Galoá, 2022. Disponível em: <<https://proceedings.science/abrapcorp-2022/trabalhos/eventos-digitais-tendencias-e-gestao-de-novos-formatos?lang=pt-br>> Acesso em: 25 jun. 2023.

BANOV, Márcia Regina. Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho / Márcia Regina Banov. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995>. Acesso em: 13. out. 2023.

BARCELLOS, Alisson. Os desafios e as oportunidades no mercado de eventos. Acontecendo Aqui, 2022. Disponível em: <<https://acontecedoaqui.com.br/colunas/os-desafios-e-as-oportunidades-no-mercado-de-eventos/>>. Acesso em: 10, jun. 2023.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANCO, Paulo Coelho Castelo. Psicologia Humanista de Carl Rogers: Recepção e Circulação no Brasil. 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-A5MKEE> Acesso em: 15. out. 2023.

BRITTO, J.; FONTES, N. Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. Manual do profissional de secretariado: organizando eventos. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 set. 2023.

CHAVES, Karla; CÓCOLO, Victória; BRONZE, Giovanna. Setor de eventos tem retomada com mercado aquecido e falta de profissionais. CNN BRASIL, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/setor-de-eventos-lida-com-mercado-aquecido-e-a-falta-de-profissionais/>>. Acesso em: 07. maio 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>>. Acesso em: 17 out. 2023.

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível, 2020. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/10923/16630>>. Acesso em: 17 jun.2023.

COSTA, Allan; IGREJA, Arthur. Rock in Rio, A arte de sonhar e fazer acontecer. Ed 1. São Paulo. Editora Gente, 2019.

COUTINHO, Helen Rita Menezes. Organização de Eventos. Manaus : Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2010. Disponível em: < [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_hosp\\_lazer/061112\\_org\\_eventos.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_hosp_lazer/061112_org_eventos.pdf)>. Acesso em: 12. out. 2023.

CRUZ, Felipe. Os números do impacto da pandemia no mercado nacional de shows. ABRAPE, 2020. Disponível em:<<https://abrape.com.br/os-numeros-do-impacto-da-pandemia-no-mercado-nacional-de-shows/>>. Acesso em: 21, maio 2023.

CZAJKOWSKI, Adriana; JÚNIOR, Sérgio Czajkowski. Eventos: uma estratégia baseada em experiência. [Livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: InterSaber, 2017.

FRANCO, Sérgio. Entenda o que é Lockdown e a importância durante a pandemia da COVID-19. 2021. Disponível em: < <https://sergiofranco.com.br/saude/lockdown#:~:text=O%20Lockdown%20da%20pandemia%20do,controlar%20a%20dissemina%C3%A7%C3%A3o%20do%20v%C3%ADrus.>>. Acesso em: 15. nov. 2023.

GALVÃO, André Luiz B.; SILVA, Giszele Cristiane da. Serviços Logísticos - Organização e Montagem de Eventos. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788536511023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536511023/>. Acesso em: 12 out. 2023.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. Planejamento estratégico. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 15. nov. 2023.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOUVEIA, Ana Luísa Marcelina Fonseca - Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento. 2016. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10071/13614>>. Acesso em: 18. out. 2023.

IMPACTO VENTO NORTE. Impacto Vento Norte: home. 2023. Disponível em: < [www.impactoventonorte.com.br](http://www.impactoventonorte.com.br)>. Acesso em: 10. ago. 2023.

ESTUDO DO AUDIO, 2022. Disponível em: < [https://estudodoaudio.klickpages.com.br/alinhamento?qclid=CjwKCAiAu9yqBhBmEiwAHTx5p1BjQvo13Wi42WCtxyvXm2Nal-niPXZGR79VymhGPnCj8h4P5zKquRoCgtwQAvD\\_BwE&ref=M70381324O&hsrc=UEZERq%3D%3](https://estudodoaudio.klickpages.com.br/alinhamento?qclid=CjwKCAiAu9yqBhBmEiwAHTx5p1BjQvo13Wi42WCtxyvXm2Nal-niPXZGR79VymhGPnCj8h4P5zKquRoCgtwQAvD_BwE&ref=M70381324O&hsrc=UEZERq%3D%3)> Acesso em: 10. out. 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. & COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. New York: Cambridge Press, 2010.

FREITAG, Bárbara Beatriz ; FISCHER, André Luiz. Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 158–187, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/8fbFG5Gb79Sp9bPTGFrtmwK/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 23 jun.2023.

FREITAG, Beatriz; FISCHER, Luiz. Análise sobre o Termo Talento em Diferentes Áreas do Conhecimento. 2017. Disponível em: < <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/284/411+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> >. Acesso em: 19. out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Guia Prático de eventos online - 2020. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: < [https://cecom.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/10/2022/10/ebook\\_guiia\\_pratico\\_de\\_eventos\\_online.pdf](https://cecom.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/10/2022/10/ebook_guiia_pratico_de_eventos_online.pdf) >. Acesso em: 30. out. 2023.

LATTIMORE, Dan; BASKIN, Otis; HEIMAN, Suzette T.; et al. Relações públicas: profissão e prática. Grupo A, 2011. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550412/>. Acesso em: 12 out. 2023.

LISBOA, Robson; MARTIN, Vanessa. Eventos Digitais. Híbridos & Virtuais. VM Consultoria. MidiaCode.com. E-book. Projeto ED 2020.

LPL. Lighting Productions Ltda: home. 2023. Disponível em: < <https://www.lpl.com.br/pt/> >. Acesso em: 10,. ago. 2023.

LUGPHILL. Home. 2023. Disponível em: < <https://www.lugphil.com.br/> >. Acesso em: 6, nov. 2023.

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

MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas**. Editora Manole, 2013. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520449028/>. Acesso em: 27 set. 2023.

MEIRINHOS, Rosa; BARRETO, Ana Margarida. A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. Media & Jornalismo, Lisboa, v. 18, n. 33, p.75-90,nov.2018. Disponível em: <[http://scielo.pt/scielo.php?script=s\\_ci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.pt/scielo.php?script=s_ci_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MICHAELIS. Dicionário online. 2019. Significado de etimologia. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=ETIMOLOGIA> >. Acesso em: 18. out. 2023.

MINTZBERG, H. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006

NEUBARTH, Júlia Simões. TRANSFORMAÇÕES DOS EVENTOS NO BRASIL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19. 2020. 70 f. Monografia (Especialização) - Curso de Relações Públicas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

NOGUEIRA, Camila G.; JÚNIOR, Sérgio C.; LIMA, Rosineide Maria de; et al. Planejamento de Eventos. Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9786556900681. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900681/>>. Acesso em: 11. jun. 2023

OLIVEIRA, Marlene. Introdução a Eventos. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Curitiba, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/26783484-Introducao-a-eventos-marlene-de-oliveira-parana-educacao-a-distancia.html>> Acesso em: 26. set 2023.

PESSOA, Bruna Naiara Domingos; BARROS, Izabelly Vitória de Lima ; BARBOSA, Maria Luíza da Silva. Workshop NutriCor : os desafios do planejamento e organização de um evento. 2021. Disponível em: < <http://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/2147> >. Acesso em: 30. out. 2023.

Profissionais da área técnica de eventos organizam passeata para reivindicar plano emergencial. G1, 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/pop-arte/musica/noticia/2020/07/29/profissionais-da-area->

[tecnica-de-eventos-organizam-passeata-para-reivindicar-plano-emergencial.ghtml](#)>. Acesso em: 12. out. 2023.

PRSA FOUNDATION. Public Relations: An Overview. New York, 1991.

REIS, Vivian. Técnicos de som, luz e imagem de eventos se manifestam em SP por protocolos para volta ao trabalho. G1, 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/08/02/tecnicos-de-som-luz-e-imagem-de-eventos-se-manifestam-em-sp-por-protocolos-para-volta-ao-trabalho.ghtml>>. Acesso em: 12. out. 2023.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). Metodologias multidimensionais em ciências humanas. Brasília: Liber Livros, 2006.

ROOS, Johan; ROOS, Göran; DRAGONETTI, Nicola; EDVINSSON, Leif. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. 1997. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/274392624\\_Intellectual\\_Capital\\_Navigating\\_in\\_the\\_New\\_Business\\_Landscape](https://www.researchgate.net/publication/274392624_Intellectual_Capital_Navigating_in_the_New_Business_Landscape)>. Acesso em: 10. nov. 2023.

SANTOS, Catarina Furtado. Talento: Captar, Desenvolver e Reter. 2021. Coimbra. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36487/1/Catarina%20Santos.pdf>> Acesso em: 10. jun. 2023.

SANTOS, Fernando Gavioli dos. Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão: um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas. 2020. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29502>>. Acesso em: 18. out. 2023.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, B.C. O CAPITAL HUMANO NA ERA DO CONHECIMENTO COMO A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS. 2021. Disponível em:<<https://pt.linkedin.com/pulse/o-capital-humano-como-principal-ativo-das-benedito-silva>>. Acesso em: 13. out. 2023.

SUSPENSÃO DE EVENTOS PODE DEIXAR MAIS DE 3 MILHÕES SEM TRABALHO. ABRAPE,2020. Disponível em:< <https://abrape.com.br/suspensao-de-eventos-pode-deixar-mais-de-3-milhoes-sem-trabalho/>>. Acesso em: 11. maio 2023.

SILVA, Mariângela Benine Ramos; FORTES, Waldyr Gutierrez. EVENTOS: ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO. Edição I. São Paulo: Summus, 2011.

SOARES, José Carlos. Quem são e Quais as diferenças entre Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor. Jusbrasil, 2019. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/quem-sao-e-quais-as-diferencas-entre-primeiro-setor-segundo-setor-e-terceiro-setor/817459081>>. Acesso em: 12. out. 2023.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. Eventos. 2ª Edição ed. 2003. Print. Coleção ABC Do Turismo.

TORRES, Vitor. O que é Ativo? Contabilidade, bens e direitos nas empresas. Contabilizei, 2022. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-ativo-contabil/#:~:text=O%20ativo%20da%20empresa%20corresponde,os%20recursos%20da%20foram%20aplicados.>> Acesso em: 13. out. 2023

WALKER, James. W. "Linking Human Planning and Strategic Planning". In: BILES, G. L.; HOLMBREG, S. R. Strategic Human Resource Planning. Thomas Horton e Daughters, Nova Jersey, 1980.

WATT, D. C. Gestão de eventos em lazer e turismo. Porto Alegre: Bookman, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A administração estratégica: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000

## APÊNDICES:

### Apêndice A

#### ROTEIRO ENTREVISTA – GESTORES (Semi estruturado)

1. Para sua empresa, qual foi o grande impacto da pandemia no setor de eventos?
2. O que mudou na gestão após esse momento?
3. Quais as iniciativas, estratégias e ações para atrair colaboradores?
4. Quais as iniciativas, estratégias e ações para reter colaboradores?
5. Possui algum exemplo de ações que foram planejadas e eficientes para atrair reter colaboradores antes e após a pandemia?

### Apêndice B

#### ENTREVISTA VIA GOOGLE MEETS - CAIO BERTTI 27/10/2023

**1. Para sua empresa, qual foi o grande impacto da pandemia no setor de eventos?** A pandemia conseguiu demonstrar para o nosso mercado diferentes classes de profissionais. Primeiramente, aqueles que logo nos primeiros meses, se não dias, já se demonstraram mais impactados financeiramente e sem nenhum tipo de previsão orçamentária para se manter inativo, sem reserva, sem nada. Então, esses profissionais tiveram que rapidamente migrar para qualquer coisa que desse algum tipo de renda. E daí dentro dessa categoria tinham aqueles que só faziam porque precisavam de dinheiro e estavam dispostos a voltar a hora que fosse. E teve aqueles que depois que eles conseguiram arranjar uma outra maneira de ganhar dinheiro, eles não se sentiam muito obrigados a voltar a fazer o que faziam. Eles estavam felizes com uma nova atividade. E daí também teve aqueles que não, que puderam esperar, que tiveram tempo de, de certa forma, aproveitar essas férias forçadas para buscar instrução, para buscar estudo, para buscar até tempo com a família, enfim. E pacientemente esperaram quando a gente pôde voltar, retornar à função que eles já tinham. O que que a gente tem que levar em consideração também que na época da pandemia, mesmo quem veste a camisa e quem morre de amor por eventos ou pelas empresas ou artistas que for, se sentiu totalmente abandonado, né? Porque o governo totalmente abandonou, a gente literalmente entendeu que nós somos invisíveis perante a sociedade, né? A gente passou mais de um ano e meio ali,

privado de consumir cultura, de consumir entretenimento, sem atividade e querendo ou não, a sociedade realmente nos esqueceu. Na vida só pode o imprescindível, imprescindível é a comida, de certa forma o transporte e saúde. O resto era dispensável. Eu acho que o pessoal como se sentir um pouco desprezível, acho que muita gente também foi impactada nesse momento de tentar ter profissões em mercados que pudessem ter um pouco mais de garantias, entendeu? Então também por isso que eu não julgo quem não voltou e sabe assim, eu não classifico eles como pessoas que não vestiram a camisa ou que não tem amor à profissão. Eu vejo de uma maneira assim, eu não julgo, sabe? Eu acho que cada um fez o que achou que deveria fazer, né? Tem gente que tem filho, que tem pensão alimentícia, que tem pais doentes, que tem responsabilidades, que acho que entenderam que vale a pena focar em outras coisas, em mercados que se tornaram tipo o mercado por exemplo de alimentos né, porque o supermercado, o mercadinho, próprio delivery, tudo isso não parou né e teve muita procura, muita expansão né.

**2. O que mudou na gestão após esse momento?** Olha... Uma coisa que foi um alerta pra nós foi que a gente entendeu que o futuro da nossa empresa depende da gente se tornar atraente a jovens que estão expostos a uma coisa, é quase assim chega a ser a palavra certa seria "*unfair*", assim, sabe? Porque os jovens de hoje em dia são atraídos, através de mídia social, a ganhar dinheiro rápido, dinheiro fácil. Todo mundo tem uma fórmula de ser milionário, de aposentar antes dos 30 anos, de terem vidas maravilhosas. Então, assim, desde o mercado imobiliário a virar corretor, a criptomoeda, o mercado financeiro, a fazer posts de produto online, revenda de mercadoria e fazer isso e fazer aquilo. A cultura daquela coisa de você dar duro, de trabalhar sério, de abrir mão no presente pra colher o futuro, essa mensagem parou de ser passada pra frente. E em todas as partes sociais, desde os mais ricos até os mais pobres. A própria periferia, o tal da "favela venceu". Você não vê nenhuma favela venceu acima de 50 anos, né? A favela só vence antes dos 25, entendeu? A favela venceu, é todo mundo com cordão de ouro, andando de Lamborghini. E essa ideia é ainda mais difícil sabendo que o nosso mercado a realidade dói, né, no sentido de é muito cansativo tem que abrir mão do convívio da família, dos amigos tem que abrir mão até de literalmente o nosso mercado não tem o *home office* não tem o híbrido o nosso é presencial é com o ser humano é com tetê a tetê, é com equipamento, é com resultado. Então assim, a nossa empresa entendeu que se a gente não começasse



agora para atrair essa geração que está a vir e essa geração eu digo que não é nem a sua geração, é a geração, por exemplo, do meu filho com 10 anos. Eu me pergunto isso assim, como é que eu faço os amigos da classe do meu filho quererem trabalhar na minha empresa, entendeu? Eu não quero competir, então eu não tô fazendo isso. Eu não estou concorrendo com as empresas que eu conheço, do meu segmento. Eu não estou querendo competir com a mão de obra, em pegar e roubar a mão de obra dos meus "concorrentes" ou parceiros de segmento. Quem está concorrendo para atrair esses jovens é o mercado financeiro, o mercado imobiliário, são as empresas que pagam em euro, em dólar. Hoje em dia as profissões têm muita coisa que é digital, então os grandes profissionais, as grandes mentes do nosso país podem ficar em casa trabalhando para empresas estrangeiras ganhando 5 para 1, 6 para 1, 7 para 1. Então como é que eu faço o mercado ir pagando em reais ter essa mão de obra trabalhando dentro da LPL. E aí é onde a gente já entende que uma das nossas estratégias é exatamente o nosso diferencial. É estarmos proporcionando para esses jovens o *backstage*, o acesso a grandes produções, o acesso a conhecer o mundo recebendo dinheiro e não pagando para conhecer o mundo, o lance da viagem, o lance da exposição a alta tecnologia. Então a gente trabalhar... É por isso que a nossa empresa até a logomarca mudou. A gente colocou a palavra "*solutions*" na nossa logomarca porque a solução é ampla. Qual é o problema do nosso cliente é o nosso foco de atendimento. Então o problema do nosso cliente pode ser prover luz e LED, mas o problema do nosso cliente pode ser fazer uma turnê internacional com a mesma qualidade, com o mesmo nível. Ou pode ir buscar o conteúdo lá que o YouTube foi lá e tá fazendo. Todo mundo quer ver a esfera do YouTube porque, pelo amor de Deus, todo mundo então se a gente, puta, o seu problema é esse, vamos tentar buscar a solução. A gente tem contato com quem fez, com quem isso, com quem aquilo, vamos customizar, vamos fazer, enfim então eu acho que a gente conseguiu por um pouco mais de abertura, de a gente tirou a cabeça pra fora pra olhar de cima, assim, aonde exatamente é o nosso seleiro de profissionais, entendeu? Não adianta a gente buscar confiando nos próximos dois, três, quatro anos quem estarão trabalhando na nossa empresa. Até porque o nosso histórico, por exemplo, a minha geração foi forjada naquela cultura que ninguém passa informação pra ninguém. Você é obrigado a aprender sozinho e aprender na marra e você começa carregando o caminhão e aí empurrando caixa e aí você começa puxando o carro e aí você sobe pra montar, aí você tem que fazer depois de 5, 6, 10 anos você tem acesso a mesa de iluminação aí

você se torna iluminador e não sei o que hoje em dia já não, hoje em dia é o contrário, a gente tem que mostrar para o jovem o grande potencial que ele pode vir a alcançar se ele ter de dar pelo menos um mínimo ali de esforço, de tempo, de abrir mão de certa forma do resto, de não escolher tudo que se vende hoje em dia através de mídia digital. Então acho que é isso, é nessa maneira que a LPL, no caso nós estamos focando esforços. Mas uma coisa que eu te falo, que me preocupa um pouco, é que... Qualquer falta de caráter, qualquer falta de comprometimento, qualquer intenção que a longo prazo vai dar dor de cabeça, a empresa também entende que erra rápido e conserta rápido. Então não vale a pena o investimento em moldar caráter, sabe? Eu acho que o caráter que vale a pena ser moldado é aquele que não teve acesso pra ser corrompido. Então, por exemplo, um jovem que vem de uma situação financeira bem frágil, que não teve acesso, que isso, que aquilo. E aí ele vem, começa a trabalhar, começa a crescer e não sei o que, e aí com 25 anos ele fica deslumbrado com a coisa e dá umas vaciladas, essa pessoa merece uma segunda, uma terceira chance para a gente tentar trazê-lo no plumo e a longo prazo ele pode vir a se tornar uma pessoa imprescindível pra empresa. E já o jovem, com todo o acesso, com toda a criação, com toda a educação, quando essa pessoa se demonstra instável, entendeu? Quando a pessoa já chega e você vê que ela tá buscando concorrente pra ganhar um pouco a mais ou faz uma falcatrua ou mente, sabe? Por um motivo banal, enfim, a gente já abre mão.

**3. Quais as iniciativas, estratégias e ações para atrair colaboradores?** Nesse exato momento, não há uma estratégia. Eu acho que a estratégia nossa é um pouco o boca a boca. A gente tenta se colocar com uma postura que a LPL é uma empresa dentro do nosso país junto àquelas outras que é o ápice do mercado. É onde a gente serve de trampolim pra quem quer buscar trabalhos lá fora ou realmente você fala "poxa, eu quero trabalhar com produção de teatro", mas eu não sei muito bem da parte técnica. Você pode ficar um, dois, três anos na LPL pra ter isso como currículo e ainda aí buscar um lugar numa produção na Broadway ou, No West Ends, em Londres. Ou, eu quero trabalhar dentro da TV Globo. Depois que você tem no currículo que você trabalhou dois anos dentro da LPL, a TV Globo vai olhar aquilo como: "Olha, pô, legal, você passou por algo que é profissional!" entendeu? Eu acho que a estratégia da empresa é que a gente investe muito na empresa. Você, sendo do nosso ramo, você sabe o quão difícil é investir na infraestrutura. Porque quem nos contrata não compra

infraestrutura. Quem nos contrata compra metro quadrado, compra cabeça de moving light e compra preço, né? Cara fala "ó, eu quero gastar 200 mil" "Porra, não me interessa que custa 300 mil, eu quero gastar 200" E aí você é obrigado a se virar, você não consegue explicar que o fio, que o cabo, que a produção, que o RH, que o caminhão, que o processo, que a TOTUS, que enfim, então. Como estratégia, a gente se mantendo totalmente profissionais e uma vez que a empresa você absorve que que você fala "poxa, eu vou me beneficiar de estar aqui". Existem pessoas pensando no macro, não no micro ali, né pensando em em como fazer essa empresa virar a mais profissional. Você se sente satisfeito e aí que tá. E aí, essa exposição à empresa talvez pode ser uma das estratégias, entendeu? Se eu quiser te assediar pra você largar a empresa do teu pai e trabalhar na minha, não vai ser dinheiro, não adianta fazer uma proposta comercial, não adianta eu querer te dar benefícios, não adianta eu querer... O que vai adiantar é a gente convidar. "Vem aqui na empresa, vem tomar um café", aí você olha a empresa e fala "ah, entendi", aí você volta pra casa e fala "meu Deus". É essa a estratégia, então assim, a gente se manter mais atraente possível, das pessoas que estão nas outras empresas, e para nós e das pessoas que estão em outros segmentos querendo trabalhar conosco. Hoje em dia, dentro da nossa parte de gerência e nosso C-level ali, a gente deve ter umas 25 pessoas, a maioria não trabalhava no nosso segmento. E a gente parou também de achar que só a gente sabe fazer a coisa, entendeu? E não é só a gente. Você fala "Ah, mas o gerente do meu depósito tem que ser referenciado. Ai pergunta "O que você trabalhava? Ele fala "Eu trabalho com soja.". Responde "Ah, você veio do setor do agropecuário? Ah, é. Mas me explica mais. Você sabe disso, você sabe daquilo, você sabe? É você mesmo que eu preciso, entendeu?". Porque se você for ver bem, pra girar um armazém que tem 200 clientes e que sai 20 carretas por semana pra mandar soja pro Brasil inteiro não é muito diferente do que a gente faz, entendeu? Então, a gente parou com aquela coisa de "não, não, só quem vem do nosso ramo sabe fazer o que a gente faz" É mentira isso. Muitos profissionais podem acrescentar. E pode ser ai, aliás, que eles podem encontrar grandes desafios, coisas novas. O ser humano, eu acho que é muito bacana que ele gosta de ser impactado de aprender, né? Então, é muito aprendizado o nosso segmento, né? Estratégias comerciais são diferentes, estratégias com o próprio ser humano são diferentes. Acho que essa talvez seria a nossa grande estratégia é a gente investir na infraestrutura da nossa empresa e fazê-la com que ela por si própria seja o chamariz.

- A marca, a imagem, a reputação. (LAUREN)

Exatamente. E pra quê? A gente entende que no nosso segmento em si, quanto mais profissional estiver, melhor pra todos. Não adianta a gente ser a fábrica da Ferrari na Rússia, andando do lado de um monte de lata velha, com carros de 1980, entendeu? A gente quer ser a Ferrari, mas num país junto da Europa, na Itália, onde está todo mundo junto, cada um com o seu diferencial, cada um. Porque daí sim, quando todo mundo estiver nivelado de cima, vai ter espaço pra todo mundo, né? E aí é que tá, o mercado a gente vai tá mais coeso e tá mais unido para a gente estar impactando essa mão de obra e fazer concorrência com esses outros mercados que não tem nada a ver com a gente e roubam também essa mão de obra.

**4. Quais as iniciativas, estratégias e ações para reter colaboradores?** Olha, primeira maioria das nossas empresas do nosso segmento são gerenciadas pelos donos, né? Então, quando o profissional vê que o dono é comprometido, é correto, trabalha tanto quanto ele, exige mais recompensa, cobra, mas pede desculpa, faz parte ali, então isso retém o profissional. Isso é uma das coisas que a gente entende, porém, é um problema, porque quando a gente pensa em parar, que nem nós somos a segunda geração da empresa, né? A nossa empresa tem 45 anos, começou com o César e o Paulinho e a gente assumiu com 27 anos eu e o Bruno e o Rafa 24/25 anos. Foi uma passada de bastão bem homogênea e bem devagar, assim, a gente acabou de passar antes da pandemia, né? Demorou 12 anos para concretizar essa transição societária. Hoje em dia, os dois sócios fundadores não operam mais, eles são simplesmente conselheiros, e a gestão tá na mão de nós três. E acho que os profissionais que estão lá na empresa têm acesso a nós, a gente se coloca, porém, a gente já sabe que pra nossa empresa ser uma empresa saudável, a gente não pode fazer falta. Então esse é o nosso grande desafio, é a gente sair da empresa e mesmo assim a empresa continuar crescendo. Isso demonstra a profissionalização da empresa, a empresa não pode depender dos donos, ela tem que ter uma cultura muito específica e processos muito bem definidos para que a gente não faça falta. Por outro lado, a qualidade de vida também, né? Então, por a gente estar vivenciando ali o dia a dia é a qualidade de vida. Não adianta a gente estar batendo meta, dando bônus, dando dinheiro e as pessoas tomando antidepressivo, anti-ansiedade, tendo ataque disso ou tendo divórcio. Fazendo um inferno na vida das pessoas. Então a qualidade de vida vai de pequenos detalhes até o reconhecimento a pequenos gestos, né? Hoje

em dia, por exemplo, lá dentro da LPL tem uma área de *chill-out*, que a pessoa fica à vontade, tem tudo à disposição dela tem café, chá, isotônico, e Red Bull. O profissional faz o que quiser fazer, a hora que quiser fazer lá tem acesso à internet. A gente criou um endomarketing que é onde a gente prestigia quem chega, quem vai embora, aniversário, datas comemorativas. A gente tem a nossa comunicação interna, do marketing, e quem gerencia isso é o RH, entendeu? O RH que lidera isso, o nosso RH é profissional, é uma empresa super competente, que não era do nosso segmento. A gente tem essa empresa terceirizada, que eles controlam três profissionais específicos do nosso RH. A gente tem três pessoas hoje dentro da LPL, no time do RH, tem um advogado jurídico, tem uma pessoa de departamento pessoal e tem uma pessoa de RH mesmo. Então, dentro desse núcleo, na verdade são 5 pessoas, sendo duas que são as gestoras especializadas e três funcionários do nossos recursos humanos. O nosso RH é estratégico, a gente tem um planejamento exatamente onde a gente quer chegar nos próximos 5 anos, por exemplo. Então pra chegar aqui tem que fazer isso, pra chegar ali tem que fazer isso. Então assim, são 300 itens a ser contemplados, entendeu? É muita coisa, não é nada fácil, nem simples. A gente não tem a pretensão de termos, por exemplo, um psicólogo pra entender o ser humano dentro da LPL, entendeu? Sim. Quando a gente entende que o ser humano dentro da LPL está com um problema, seja de transtorno, seja um problema de família, ou não está rendendo por algum motivo, né, extraprofissional, óbvio que a gente tem que ter esse apontamento do nosso RH, mas a gente não pretende solucionar. Então, aí a gente só indica o tratamento profissional, entendeu? Mas sim, vamos supor, políticas antirracismo, de antidiscriminação, de diversidade, até de família, políticas sociais, outubro rosa, novembro azul, isso tudo o RH toma conta, si, na questão mais superficial da coisa, entendeu? A gente faz treinamentos internos e externos, a gente conta hoje em dia com o segurança do trabalho, que além de ser segurança do trabalho, é um profissional CLT dentro da empresa. Mas ele traz palestras, palestrantes, ele cuida da moral da equipe. É uma das estratégias para ele ter o acesso ao uso do EPI, a emissão das RTs, não sei o que, para não ser uma coisa burocrática. Ele o avisa com a parte de liderança, com a parte de curso mesmo, então é o que a gente entendeu que faz sentido. Eu acho que esse olhar realmente hoje em dia é bem diferente do que era antes da pandemia. Nesse sentido, a gente mesmo também usou o nosso tempo ocioso pra gente buscar profissionalização e buscar cursos de gestão e até de inspiração em outras empresas que dão certo o que elas

fazem. Então nós como gestores, também tentamos fazer a nossa parte de melhorar a empresa.

**5. Possui algum exemplo de ações que foram planejadas e eficientes para atrair reter colaboradores antes e após a pandemia?** Olha, uma coisa que tem dado certo se chama *Job Description*. Se você excede, faz mais do que deveria se demonstra mais capaz e você é recompensada por isso financeiramente ou até através de outros benefícios né isso te dá aquela sensação de você ter conseguido por si próprio né então isso é uma das várias coisas que a gente mudou dentro da empresa que eu acredito que tenha atraído e tenha mantido e tenha sido benéfico sabe então ter um *Job Description* inicial fez com que a gente com diversos profissionais né entendessem que vale a pena investir na LPL, sabe? Tem vários produtores hoje em dia que você fala assim "poxa, teu cachê é muito caro, não dá pra te pagar, sabe? Pra você estar na minha empresa" "Porra, às vezes oitocentos de pau por dia num trabalho de dez dias, fica uma coisa inviável". Eu acho que essa cultura nossa de "ah, você é muito caro, a 800 pau por dia" cai por terra na hora que você faz alguma coisa a mais do que você foi contratada e você economiza 20 pau numa decisão, entendeu? Aí eu falo, porra, eu estava gastando 20 mil na mão de carregador e um caminhão motorista, óleo e o diesel, porque não tinha ninguém inteligente pensando que não faz sentido, que é isso, que é aquilo, que o cliente, que pá, que pum e tal. E daí, os seus 8 mil que você me consumiu no meu trabalho de 10 dias, saiu barato, entendeu? Você me economizou doze. Então assim, a gente começou a pensar que poxa, é o tal do *Job Description*, entendeu? Então, eu acho que isso é uma das coisas, né? Posso pensar em outras talvez, mas essa é a que mais me chama atenção. Tem grandes profissionais hoje em dia ganhando muito bem. E aí tá, e aí essa pessoa quando sai do trabalho comenta com outros, os outros se colocam à disposição para querer trabalhar também. Dai a pessoa me liga e fala "Vem cá, sei que vocês vão fazer isso, vão fazer aquilo, não quer vir, não quer?" Então... enfim. Eu valorizo muito, hoje em dia, desde o técnico, do trabalhador ao dono da empresa, a gente sabe exatamente o risco que cada um corre, o porquê. Ao cliente, óbvio, né? A gente não sobrevive sem eles, eles não são nossos inimigos, porém, muitas vezes eles nos tratam como inimigos e isso também é uma malandragem. Eu acho que hoje em dia a gente é conseguir ser muito mais ligado pessoalmente ali com o nosso cliente. Então, hoje em dia, a gente é muito mais... Acho que 90% dos trabalhos que

a LPL conduz são de pessoas que são amigas nossas. E isso faz com que o valor é sempre um detalhe importante, mas é um detalhe. Tem que ter uma quebra de confiança para não haver o sucesso no negócio. Então a gente sabe assim? Então a gente sabe que... Essa divisão de informações e essa coisa coesa do mercado faz muito sentido. Então, assim, acho que o trabalho que você está fazendo, tem até muitas empresas tentando fazer, né? E não conseguem, porque não é um trabalho macro às vezes é um trabalho no ponto de vista só do funcionário, do ponto de vista só do técnico, ou do ponto de vista só do patronal, ou só do sindicato, ou do... Entendeu? Eu acho que um TCC que você flerta com todos os nichos, né? É bacana, é algo neutro. O que eu puder ajudar nesse sentido, desde contatos aí, exatamente, a políticos que viveram muito nosso segmento, associações...

#### ENTREVISTA PRESENCIAL - RICARDO SALOMÃO 01/11/2023

**1. Para sua empresa, qual foi o grande impacto da pandemia no setor de eventos?** A pandemia realmente teve um grande impacto no nosso setor de eventos. A situação mais complicada foi o fechamento de todos os eventos devido às restrições de aglomeração. E do dia para noite tivemos que parar de trabalhar, shows cancelados, carretas na estrada voltando para o depósito, pessoal todo dispensado pois fomos o primeiro setor a parar. Não era algo essencial o mercado do entretenimento, e por isso o setor inteiro parou, e, infelizmente, um dos últimos a voltar à ativa após o fim da pandemia. Foi um período desafiador para a nossa empresa, tanto financeiramente quanto em termos de como continuar operando no setor de produção técnica de eventos. Nosso setor teve que se reinventar, tendo que criar novos métodos para poder movimentar o caixa e poder assim continuar pagando as despesas e salários dos funcionários que foram mantidos. Dai pensamos em alternativas, foi dado de início recesso coletivo ao pessoal, pois para nosso segmento não tem como trabalhar "online". Focamos na limpeza e manutenção do depósito enquanto procurávamos alternativas, para superar esse momento e conseguir dar trabalho ao pessoal. Criamos um *studio de lives*, em parceria com a empresa Fade vídeo, como uma forma de proporcionar eventos online. Foi montado pelos próprios técnicos, aqui na sede da Impacto. Outras alternativas para que o pessoal tivesse trabalho, foi com o POA Drive-in Show, o primeiro com foco em fomentar a classe artística e cultural do Rio Grande do Sul, seguindo os protocolos sanitários e entregando eventos de uma forma diferente. Além disso tivemos que também vender

equipamentos, veículos e carcaças de material para pagar despesas durante essa época de poucos eventos.

**2. O que mudou na gestão após esse momento?** Diante da imprevisibilidade que a pandemia nos trouxe, uma das lições que aprendemos foi a necessidade de ser extremamente cautelosos ao fazer planos de longo prazo, especialmente no que diz respeito a contratos e acordos financeiros. A incerteza de uma possível recorrência da pandemia que pode surgir a qualquer momento, tornando difícil garantir a estabilidade de projetos e compromissos a longo prazo. Portanto, estamos adotando uma abordagem mais flexível e adaptável em nossas estratégias, o que nos permite reagir com agilidade a mudanças inesperadas e, assim, minimizar os riscos associados a cenários incertos protegendo nosso negócio e colaboradores. Optamos por otimizar áreas que já não são mais essenciais no ambiente de negócios pós-pandemia. Com a transformação digital, reuniões são realizadas virtualmente, contratos são tratados e assinados de forma eletrônica. Além disso, colocamos em foco o bem-estar de nossa equipe, atraindo talentos para posições fixas que oferecem estabilidade. No cenário pós-pandemia, focamos também na comunicação, passamos a nos posicionar nas redes, mostrando o *backstage* e as montagens. Antes da pandemia não éramos muito ativos nas redes sociais e agora se posicionar tornou-se essencial. Estamos sempre na busca de mais profissionais, o setor voltou muito aquecido e com poucos profissionais interessados em trabalhar no segmento, e muito disso por não conhecerem a rotina de trabalho desse setor.

**3. Quais as iniciativas, estratégias e ações para atrair colaboradores?** Para atrair diria que a comunicação é uma de nossas estratégias, como disse anteriormente passamos a nos posicionar nas redes mostrando como funciona o segmento. Criamos até um podcast onde os técnicos falam sobre como é trabalhar nesse ramo. Buscamos sempre ser uma empresa que executa grandes trabalhos no ramo nacional, sendo referência no setor de eventos. Estamos sempre atrás de inovação e adquirindo novos equipamentos que o mercado está utilizando, tornando isso também uma atrativa aqueles que trabalham no setor, os técnicos querem estar trabalhando com equipamentos novos e que estão em alta nos eventos, e não com uma mesa ou equipamento que poucos artistas utilizam. Além disso oferecemos bons salários e



boas condições de trabalho, acredito que todas essas questões são ações, iniciativas e estratégias para atrair novos colaboradores a nossa empresa.

#### **4. Quais as iniciativas, estratégias e ações para reter colaboradores?**

Procuramos criar cursos internos para agregar conhecimento, reuniões e feedback entre todos os colaboradores para entendermos as dificuldades e solucionar problemas. Proporcionamos viagens de avião, bons hotéis e aplicativo de transporte, ou carro locado, para que nosso pessoal possa ir e voltar ao evento onde quer que estejam. As viagens são sempre pensadas para que todos possam ter conforto logístico e também de descanso, além de verificarmos sempre a quantidade e dias para que a montagem seja executada sem que tenhamos exaustão na equipe. Somos uma empresa aberta ao diálogo e que sempre escuta as questões profissionais e pessoais dos colaboradores para melhorarmos nossas rotinas. Temos segurança do trabalho preocupada no dia a dia e também nas montagens dos eventos. Possuímos auxílio refeição, alimentação, plano de saúde e vale transporte. Dentro da empresa temos diversos setores que o funcionário pode aprender a trabalhar e vir a se desenvolver ao longo do tempo. Outra questão é que procuramos sempre ser justos e éticos, oferecendo remuneração boa e pagamentos em dia, coisa que não é tão comum no nosso segmento.

#### **5. Possui algum exemplo de ações que foram planejadas e eficientes para atrair reter colaboradores antes e após a pandemia?**

Tivemos a ideia de criar um curso, mas acabou não saindo do papel, pois foi durante a pandemia, quando as aulas presenciais não eram viáveis e nosso segmento é difícil educação online. Além disso, o mercado está passando por muitas mudanças, está superaquecido, muitos eventos, o que nos deixa com pouco tempo para dedicar ao desenvolvimento do curso. A nossa comunicação é pensada para impactar nessa questão também, no entanto não conseguimos afirmar que tenha trazido gente para o nosso setor, há pessoas interessadas que mandam mensagem em nossos perfis e gente que elogia nosso trabalho nos vídeos e podcast. Para reter acredito que as reuniões de feedback trouxeram muitas situações de melhorias que estão sendo implementadas desde então. Reconhecemos a importância de valorizar nossa equipe, especialmente diante da inflação no ramo de eventos, onde tudo ficou mais caro. Como resultado, atualizamos os salários para acompanhar a inflação e também melhoramos os

benefícios para nossos colaboradores que desempenham um papel crucial na execução do trabalho. Essas ações demonstram nosso compromisso em garantir que nossa equipe esteja satisfeita e feliz em trabalhar na IVN.

ENTREVISTA VIA GOOGLE MEETS - LUIZ GONZAGA 06/11/2023

**1. Para sua empresa, qual foi o grande impacto da pandemia no setor de eventos?** O impacto foi pra gente olhar pro nosso mercado em primeiro passo e ver o quanto a gente trabalhava errado antes da pandemia. Errado no sentido de a gente teve bastante tempo para fazer as contas durante a pandemia e o investimento é bem alto para se manter uma empresa e os valores que a gente cobrava antes da pandemia era um bem além do ponto de equilíbrio, né? Então isso serviu para refletir isso aí. Outra coisa é que também houve uma demanda da mão de obra do nosso setor, que ficou parada bastante tempo e migraram para outras áreas de atuação. Então ficou bem difícil de conseguir mão de obra. E nessa dificuldade da mão de obra, surgiu um outro interesse deles, como eles tinham buscado outros trabalhos, como motorista de aplicativo, dando volta a outros segmentos. É difícil hoje a gente conseguir pessoas para contratar um vínculo na empresa. Eles têm um ganho bem mais alto sendo microempreendedor individual do que o CLT. É, então, assim, isso aí foi as mudanças básicas que eu vi. A gente conseguiu dar um reajuste no valor da prestação de serviço e da locação, mas por outro lado também os custos para nós aumentaram.

**2. O que mudou na gestão após esse momento?** Falar de uma forma bem... Bem... Bem rasteira, assim, é aprender a dizer não, né? Porque, olha, a gente tem muita procura por ele, né? E antes a gente tinha aquele hábito de nunca dizer não para o cliente, mas hoje a gente não consegue atender. Então, assim, de atender só até onde a gente sabe que tem a condição de atendimento. Em relação aos colaboradores, vemos a lei da oferta e da procura, deixam reservado as datas contigo e quando alguém oferece mais datas, já avisam que vão ter que cancelar... Acho que todas as empresas estão vendo esse problema e é um problema sério. Daí tu convida o colaborador em ser registrado novamente. Não, não, não quero. Eles têm um interesse só em ficar como freelancer, porque a procura é bem maior do que a oferta para eles. Todas as empresas estão procurando um profissional para trabalhar e tem bem menos profissional no mercado para ofertar o seu trabalho do que a nossa

necessidade de contratação. Então esse lado ficou bastante difícil para a gente. Então assim, nem eu queira administrar de uma forma melhor ou não. É do poder administrar e a gente não tá podendo. No meu caso eu sinto que quando aparece um colaborador, no caso, aparece a mão de obra disponível, a gente tem que ceder um monte pra mantê-lo, porque qualquer não que a gente diz, a gente perde o colaborador, porque já tem outras empresas esperando. E se olhar a mão de obra, é tudo muito parecido, né? As mesmas pessoas que trabalham com a empresa A, trabalham também com a B, com a C. Depende muito quem que fechou o evento. Isso é o que eu sinto, assim, né?

**3. Quais as iniciativas, estratégias e ações para atrair colaboradores?** Eu penso nas empresas é pagar certo, pagar o valor que foi acertado, trabalhar em bons eventos, dar boa condição de trabalho. Isso eu acho que todas as empresas fazem isso e a gente se iguala ao mercado também. E o que a gente deveria fazer para melhorar isso que é difícil era ter apoio de alguma entidade, tipo SESC, SENAI, alguma coisa para fazer treinamento para novos profissionais, trazer pessoas jovens para esse segmento, para a gente, de um médio prazo, não seria imediato, ter uma abundância, uma mão de obra qualificada, que esse é o problema. Até aparece gente para trabalhar, mas não tem a qualificação. E a gente não teria de imediato esse tempo para ficar com eles, até eles aprenderem de uma forma às vezes até meio torta, né? Porque se não tem um treinamento adequado ele aprende de forma errada. Entende errado como é que é as coisas. Isso é a maior dificuldade. Enquanto a gente não se unir, as empresas teriam que se unir pra buscar isso aí. Porque assim, não existe no mercado esse treinamento disponível. Então já surgiu esse projeto, só que é um projeto muito custoso, né? E a gente teria que fazer de sorte, de forma que tivesse isso, que tivesse essa oferta de treinamento pra eu fazer um... Uma oferta de trabalho pra aprendizes, vamos usar esse termo, jovens aprendizes e que daríamos o treinamento, a qualificação pra eles. Mas eu tenho a ideia, mas eu não tenho onde procurar essa qualificação. A nossa profissão, o nosso ramo não é um ramo... Vamos chamar assim, não de conhecimento perante a massa. Como existe uma indústria de bicicleta, um supermercado, e são tudo muito mais organizados que a nossa categoria. E sobra para a gente sem desmerecer o nosso pessoal. Mas muitas vezes sobra para a gente quem não se adaptou em outros segmentos. Até porque no ensino

regular, vamos lá, pegar as escolas técnicas, a faculdade, não existe nenhuma cadeira que ao menos oriente de certa forma o aluno para o nosso segmento, mas nenhum.

**4. Quais as iniciativas, estratégias e ações para reter colaboradores?** Forma bem simples, né? É mantê-lo motivado, pois ninguém gosta de trabalhar em uma empresa ninguém gosta de trabalhar em uma empresa ruim né, gostam de trabalhar em empresa boa. O que é ser uma empresa boa? Ela tem que ter um respeito pelo profissional, ela tem que ter um retorno que compense o profissional, é dar uma condição legal de trabalho, né, dar um transporte digno, uma hospedagem digna, uma diária de alimentação digna e uma condição de trabalho digna. Quando se diz digna, é compensador financeiramente também. Então, eu acho que é isso aí. Não tem muito muito segredo na parte para manter bons profissionais. Claro que a gente tem que sempre explicar que às vezes na cabeça de alguns deles, o nosso segmento é um segmento muito, que é muito rentável e não é verdade, né. Ele se movimenta a valores altos porque os custos são altos. Mas a gente trabalha com o equipamento nosso, uma coisa muito perecível, estraga muito rápido e também sai de moda muito rápido, o dono tá pagando uma prestação de um equipamento que o rider já não aceita mais, já não quer mais. E tu não tem nem para quem vender.

**5. Possui algum exemplo de ações que foram planejadas e eficientes para atrair reter colaboradores antes e após a pandemia?** Assim, acho que a gente fez, mas fez de uma forma tão normal que não chegou a fazer um planejamento, não chegou a fazer um estudo, estudo, né? Isso não tem nada. Mas eu acho assim que de uma forma sem perceber a gente deve ter feito porque voltou a grande maioria voltou a trabalhar com a empresa. É um caso da nossa, da empresa do seu pai também. Mas assim especificamente um planejamento não fizemos. Um dos motivos da gente conseguir profissionais, é por onde está localizada a empresa, muita gente que é do interior quer é vir morar aqui. Então eles nos ligam, perguntando "ó, eu tô indo morar na região de Florianópolis, será que tu consegues?" "Consigno sim, claro." E aí claro, a gente não conhece o profissional. Muitos são bons e muitos não se adaptam também pra empresa. Mas não existe um trabalho de atração. Assim como em outras empresas, de venha trabalhar conosco, traga o seu currículo.... É bem com arroz, bem simples. Ideia a gente tem muito, mas de botar em prática... A gente bota bem pouca coisa em prática nesse sentido, é difícil ter o planejamento de mudanças

a longo prazo, quando nosso segmento pede uma atuação de trabalho imediatistas, nosso planejamento resolve o mês...ou sendo mais realista o próximo final de semana. Outra coisa que é que no nosso meio, do modo geral, há uma resistência à mudança. Sempre que eu tentei implementar alguma coisa que a médio prazo seria para o bom da empresa e para o colaborador, o que eu mais ouço é sempre assim "é, a vida toda eu fiz desse jeito, se quiser, quer, se não quiser, pra mim não". Então assim, eles não aceitam a mudança. Já existe aquilo enraizado neles, se funciona não precisa mudar. A gente tem que acabar entendendo, né? Eles não gostam de horário, não gostam de fazer o horário dentro da empresa. Por outro lado, são uns guerreiros, né? A hora que a gente precisa começar às montagens em um dia, no outro dia de manhã estão lá firme ainda para desmontar todo o evento. Então, assim, é verdade, a gente tem que ter esse respeito com eles e saber que o jeito deles, o perfil deles é aquilo. Então, isso aí, de certa forma, dá pra gente o entendimento de que eles são resistentes à mudança por isso.

## **Apêndice C**

### **ROTEIRO ENTREVISTA – COLABORADORES**

Identifique a empresa onde trabalha: IVN      LPL      LUGPHIL

Conhecendo o profissional técnico:

1. Qual sua idade?
2. Qual seu gênero?
3. Há quanto tempo trabalha neste segmento?
4. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?

Atrair e reter colaboradores:

5. O que você acha que poderia ser feito de inovador para trazer novos trabalhadores para o mercado?
6. Quais ações você enxerga que a empresa realiza para atrair e reter profissionais?
7. Como você divulgaria a empresa para atrair novos colaboradores?
8. Como você divulgaria a empresa para reter colaboradores?
9. Como você percebe o processo de atrair colaboradores, antes e após a pandemia?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)