



Gerenciamento de Crises em Eventos: uma análise sobre a propagação midiática do cancelamento do show da Lady Gaga no Rock In Rio 2017

Resumo: a presente pesquisa perpassa o debate teórico sobre conceitos de gerenciamento de crise, segurança em eventos, comunicação de crise, opinião pública e crises de imagem com o objetivo de analisar o sinistro relacionado ao cancelamento do show da Lady Gaga durante o Rock In Rio 2017. Diz respeito a uma pesquisa descritiva, de análise quali-quantitativa, que utiliza a metodologia de análise de conteúdo aplicada sobre o clipping de reportagens relacionadas ao caso estudado com intuito de verificar se o sinistro relatado e a forma como a crise fora gerenciada ocasionaram uma situação de crise de imagem para o evento. Apesar da representatividade da amostra encontrada, a análise de conteúdo revelou que as unidades de sentido amplamente encontradas não vinculam os sentimentos dos fãs ao festival, não gerando uma crise de imagem.

Palavras-chave: gerenciamento de crises; segurança em eventos; mídia; crise de imagem.

Abstract: this research goes through theoretical concepts of crises management, event's safety, crisis communication, public opinion and image crises in order to to analyze the case of Lady Gaga's show cancellation during the Rock In Rio 2017. It was developed a descriptive research, within a quali-quantitative analysis, in which the content analysis is applied on news clipping report regarding to the studied case that aims at verifying if the crises case and the way it was managed were enough to generate an image crises to the event. In spite of the meaningful sample, the analyze shows that the sense unities does not link the fans fellings regarding the cancellation strictly to the festival management, this way not creating an image crises.

Key-Words: crises management; event's safety; media; image crises.

Segurança em Eventos e Gerenciamento de Crises

Na seara dos estudos relacionados à gestão de eventos, o quesito da segurança tem sido abordado por Igor Pípolo (2010) e Andrea Nakane (2013). Seguindo a linha defendida pelos autores, a segurança em eventos não está restrita às questões associadas apenas à prevenção e ao combate ao incêndio ou à segurança patrimonial e pessoal, mas engloba todas as ações necessárias para prevenir ou solucionar qualquer sinistro que possa inviabilizar a realização de um evento ou que cause danos a indivíduos envolvidos. Essas situações que rompem com o bom andamento da organização de um evento vem ao encontro do conceito de crise:



crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapolando o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida (FORNI, 2017, p.4)

Através do conceito de emergência, que representa uma interrupção súbita sobre funções corriqueiras, solicitando respostas fora do padrão que rapidamente recuperem as operações do sistema, salienta Forni (2017) que nem todos os acontecimentos irregulares resultariam em crises, mas que essas seriam o resultado de como os sinistros foram gerenciados e dos questionamentos sociais sobre as condutas tomadas e os danos causados. Lampreia (2007) afirma que um incidente pode silenciosamente descortinar-se como uma crise, caso seus gestores não a identifiquem preliminarmente. Partindo da perspectiva do gerenciamento da crise, a rápida resposta torna-se fundamental. Portanto, Forni (2017) remonta à origem da palavra grega *Krisis*, a qual traz à tona a necessidade de uma decisão. De acordo com o autor (FORNI, 2017, p.11), “três condições devem ser consideradas necessárias para uma crise existir: ameaça severa; alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação”.

A crise seria instaurada na medida em que infortúnios mal geridos fossem o fator gerador de ameaças sobre a integridade de pessoas, da imagem de organizações e figuras públicas, e de bens e propriedades. Forni (2017) reforça, através de variados conceitos, que a crise caracteriza-se pela midiaticização do sinistro diante do interesse da imprensa e da comoção da opinião pública, colocando em debate os valores simbólicos associados à entidade em crise. Essa exposição negativa desencadearia uma crise de imagem. No entanto, as crises podem ser classificadas a partir de outros fatores geradores e danos decorrentes. Essas são classificadas por Forni (2017) em: direitos do consumidor; ética empresarial; meio ambiente; relações trabalhistas; catástrofes naturais; segurança pública; poder público; danos patrimoniais; controle financeiro; contencioso jurídico; imagem; tecnologia; serviços públicos; gestão; ambiente político.



Em grande parte dos casos, o valor negativo da crise incorreria a partir da propagação midiática, dos prejuízos econômicos gerados ou mesmo de impactos irreparáveis, tais como a perda de vidas. Portanto, autores como Igor Pípolo (2010) e Forni (2017) defendem que a segurança deve ser vista como um investimento e não como um custo.

Mesmo reconhecendo que o conceito de crise ainda é impreciso, esse constituir-se-ia pela desestabilização de organizações e de figuras públicas. Sendo a crise um imprevisto que rompe com a normalidade de um sistema, o colocando em risco, a sua gestão engloba processos que vão desde à prevenção, perpassando a sua contingência, a sua comunicação e análise pós-ocorrência. O primeiro passo reside no que Andrea Nakane (2013) identificou como tornar os riscos tangíveis para poder tratá-los. Ainda assim, mesmo diante dos esforços gerenciais sobre a segurança, Igor Pípolo (2010) e Andrea Nakane (2013) admitem que não existem eventos 100% seguros. Esse ponto coloca em pautas as discussões sobre a imprevisibilidade dos sinistros. Ainda que Lampreia (2007) classifique as crises em previsíveis e imprevisíveis, Forni (2017) defende que a maioria das crises são oriundas de um relapso gerencial sobre situações que poderiam ser evitadas ou previstas. Nesse cenário, o primeiro passo estaria sustentado nos princípios da gestão de risco, a qual está pautada “na possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável, como consequência de qualquer evento” (VALERIANO, 1998, p. 363). Portanto, imaginar e analisar os fatores negativos que podem vir a atingir o evento são ações primárias para criar um planejamento estratégico relacionado à segurança em eventos e ao gerenciamento de crises.

Ainda, considerando que a realização de um evento tem data e local definido e, nesses termos, se aproxima à concepção de projeto enquanto método gerencial que melhor se aplica no seu desenvolvimento, Valeriano (1998) pontua que os projetos, por serem únicos assim como os eventos, estão mais sujeitos a incertezas, sendo o risco inerente a sua concretização. Por isso que nas boas práticas de gerenciamento de projetos torna-se importante a administração dos



riscos e a ação para assumi-los conscientemente, desde que sejam aceitáveis e contornáveis. Para o autor, de forma geral, os riscos possuem dois componentes: probabilidade de ocorrência; grandeza e severidade dos danos causados. No que diz respeito à classificação dos níveis de uma crise, que associa-se à dimensão de seus danos, Lampreia (2007) desenvolveu uma escala de graduação que vai do 1 ao 5, sendo que esse último nível alcançaria níveis globais de repercussão. No contexto dos eventos, os riscos são classificados em quatro categorias quanto a sua origem. De acordo com Igor Pípolo (2010) os riscos são identificados como: Riscos Naturais; Riscos Humanos; Riscos Técnicos; Riscos Biológicos.

Os riscos técnicos são todos aqueles relativos às estruturas fixas e móveis de um evento, bem como a todas as exigências legais necessárias para sua regularização. Nessa classificação enquadram-se: a regularização do local (IPTU, PPCI e Alvará de funcionamento); recolhimento de impostos como Ecad e ISSQN; a necessidade de fornecimento de energia extra e a liberação via emissão de ART para transporte de gerador; contato com o órgão municipal de trânsito para liberação ou fechamento das vias públicas; em caso de utilização de espaços públicos, solicitação municipal de autorização para uso, a qual estará sujeita a uma análise sobre o impacto ambiental gerado, envolvendo a poluição sonora e o gerenciamento de resíduos sólidos; emissão de ART e liberação de alvará do corpo de bombeiros (PPCI) para montagem de estruturas temporárias (stands, passarelas, toldos, palcos); sujeição à inspeção do Ministério do Trabalho com vistas à regularização das relações de trabalho; infraestrutura de atendimento médico-ambulatorial (contratação de ambulância com alvará da vigilância sanitária vigente; disponibilização de número de desfibriladores de acordo com a legislação estadual; contratação de brigadista de incêndio); atenção com a vara da infância e da juventude; contratação de seguro para eventos, entre outros. Um exemplo de sinistro ocasionado por quesito técnico foi o incêndio da Boate Kiss e o evento Ultra, realizado no Rio de Janeiro, que não obteve a liberação para realizar o evento no Parque do Flamengo, a qual foi



negada pelo IPHAN em proteção aos bens históricos tombados existentes no local (prédio do Museu Nacional), e que posteriormente acabou sofrendo interdição para realização na Quinta da Boa Vista tendo em vista a poluição sonora que perturbaria os animais de um zoológico próximo ao local.

Os riscos humanos são aqueles resultantes da ação humana. Dentro dessa categoria encontram-se casos oriundos de: terrorismo; ataque de fãs; ações de torcidas; assaltos; vandalismo; penetras; cancelamento de apresentações de artistas e quebra de contrato; acidentes de trabalho, em especial na montagem e desmontagem de eventos, cujo trabalho está respaldado em alguns casos pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, à exemplo da NR 6 que trata sobre o uso dos equipamentos de proteção individual e da NR 35 que organiza as premissas do trabalho em altura; protestos; comportamento da multidão desordenada, em especial nos casos em que a concentração de pessoas não respeita o indicado de 3 pessoas por m² e chega até 7 pessoas por m², gerando arrastão, pisoteamento, sufocamento, esmagamento entre pessoas e entre estruturas; além de outras ações e comportamentos que os sujeitos possuem quando estão em grupos, como brigas e atitudes agressivas, tais como jogar objetos, subir em estruturas, etc. Um exemplo recente foi o caso do roubo da estatueta na premiação do Oscar em 2018 por um penetra com convite oficial.

Os riscos naturais são todos aqueles associados à desastres da natureza: enchentes; avalanches; temporais; furacões; terremotos. Ainda que não sejam frequentes no cenário brasileiro, em abril de 2015 uma nuvem de cinzas vulcânicas, oriunda da erupção do vulcão chileno Calbuco, cobriu as principais cidades do Chile, Argentina, Uruguai e Rio Grande do Sul, impedindo a decolagem e aterrissagem de voos, inviabilizando assim que palestrante do Mercosul viessem participar de eventos científicos realizados no período.

Já os riscos biológicos referem-se às contaminações, infecções, uso de entorpecentes e epidemias. Para esses casos deve-se verificar as orientações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Dentre elas estão: RDC nº 216/2004, que trata sobre as boas práticas de higienização em alimentos e



bebidas; RDC nº 96/2008, que regulamenta a propaganda farmacêutica em eventos da área da saúde, exigindo que seus participantes sejam identificados como prescritores e não-prescritores, que haja declaração e publicização da lista de conflito de interesse e que os eventos desse segmento sejam regulamente cadastrados na ANVISA; RDC nº 43/2015, que regulamenta o serviço de alimentação em eventos de massa; RDC nº 02/2013, que define normas para entrada no país de bens e produtos oriundos do exterior a serem utilizados em eventos. Ainda vale ressaltar o controle da vigilância sanitária municipal e das orientações do MAPA (Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento) no que tange os eventos agropecuários. Como exemplos pode-se citar os casos em que serviços de alimentos e bebidas são interditados por ocasionarem risco de contaminação bacteriológica devido ao manuseio, transporte e armazenagem inadequados.

Elencar esse conjunto de casos, normatizações e verificações a serem feitas pelo organizador de eventos é um exercício fundamental no levantamento das vulnerabilidades de um evento, de modo a criar um sistema de possíveis sinistros a serem avaliados no que diz respeito à probabilidade de ocorrência, para que uma política de segurança seja elaborada com base nesse diagnóstico (PÍPOLO, 2010). Chamada também de política de prevenção por Forni (2017), essa englobaria a análise e as respostas aos sinistros. Esse processo periódico de imaginação dos riscos, o qual é conhecido como auditoria de vulnerabilidades, pode ser feito com a ajuda de todos os stakeholders diretamente envolvidos na realização de um evento ou ainda de agentes externos (FORNI, 2017).

Ainda, de acordo com Pípolo (2010), os riscos podem ser internos e externos, destacando aspectos como a periculosidade do bairro, o sistema de saúde do local, a iluminação, as vias de acesso e evacuação, o transporte público, por exemplo. Fatores que vem ao encontro dos elementos a serem observados na escolha da sede do evento e em uma visita técnica ao local (NAKANE, 2013).



Como observa Valeriano (1998), a partir da visualização e análise das vulnerabilidades, a gestão de riscos tem por objetivo criar um plano de gestão de riscos, também chamado de uma política de segurança por Igor Pípolo (2010). Esse plano, enquanto produto da gestão de riscos, deverá conter um diagnóstico detalhando a forma e os efeitos do sinistro, a probabilidade desse ocorrer e sua severidade. Com base nessa análise, o plano deve determinar as ações para diminuir a vulnerabilidade, as formas de mitigar seus danos e determinar alternativas para tratar o sinistro, sendo que nesse último caso Pípolo (2010) atenta para o fato de o organizador de eventos poder assumir ou transferir para terceiros o gerenciamento do risco, porém lembrando que ainda assim o organizador não deixará de ser civilmente responsabilizado pelos possíveis danos causados.

A gestão da crise envolve o sistema de ações com foco na prevenção dos sinistros e redução de seus danos. Para Fink (*apud* FORNI, 2017) o gerenciamento de crise deve antecipar a vulnerabilidade e remover a incerteza dada pela situação. A partir da identificação dos riscos, a primeira etapa do gerenciamento de crises se conclui, o tripé da segurança é complementado pela comunicação da crise e pelo contingenciamento da crise. De acordo com Forni (2017), o gerenciamento de crise se complementa com o plano de comunicação da crise e as análises pós-crise devem ser incluídas no processo.

Há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crises: **a gestão de riscos**, compreendendo a prevenção, auditoria da crise, planos de crise, treinamento ou simulação da crise; **a gestão da comunicação de crise**, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; **a gestão da crise** propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização e o apoio aos atingidos (FORNI, 2017, p.66)

Considerando as questões até aqui tratadas, em especial apontando para o fato de o conceito de crise estar associado à repercussão midiática e à opinião pública, a presente pesquisa foca na etapa da comunicação da crise, tendo como estudo de caso um risco causado por fator humano referente ao cancelamento



do show da Lady Gaga no Rock In Rio 2017, mais especificamente buscando analisar se a forma como o sinistro foi gerenciado e comunicado pela organização do evento gerou uma crise de imagem para o festival por meio da midiatização da ocorrência. Portanto, no próximo capítulo serão abordadas as discussões inerentes à comunicação da crise.

Comunicação da Crise e Crise de Imagem

Na hora da crise há duas linhas de ação a serem seguidas: aquela que trata do seu contingenciamento; e a outra que cuida da forma como o sinistro será comunicado (FORNI, 2017). Portanto, a comunicação da crise deve informar o ocorrido à opinião pública, ou seja, a todos os públicos associados à organização, sejam eles internos ou externos, de modo a tentar mitigar os impactos negativos.

Considerando que a crise coloca sob questionamento e debate do público os valores e ações de uma instituição, pessoa pública ou governo, vale preocupar-se com os conceitos de imagem e de opinião pública. Isto porque, como demonstra Rosa (2001), a imagem de algo não está apenas associada ao fato ou coisa em si, mas sim trata de uma abstração relacionada a um conjunto de conhecimentos e valores construídos socialmente sob paradigmas culturais específicos, que se modificam em diferentes períodos de tempo, e que conformam a ideia de opinião pública. Ainda que alguns autores prefiram utilizar o conceito de reputação, uma vez que esse imputa a ideia de juízos de caráter lógico e sustentados em crenças consolidadas (FORNI, 2017), a concepção da crise se associa à ideia prejuízo à imagem das organizações mediante a corroboração de uma opinião pública desfavorável.

De acordo com Cardia (2015, p.29), “entender, portanto, os mecanismos de formação da opinião e da opinião pública faz parte do processo necessário para o estudo da crise de imagem”. Buscando contextualizar, o conceito de opinião pública perpassa a esfera pública enquanto um de seus resultados,



gerados na medida em que os posicionamentos e ideias dos sujeitos são expostos à luz, ou seja, atribuídos de visibilidade, por meio da discursividade inerente a discutibilidade que caracteriza a esfera pública. O resultado das discussões travadas na esfera pública seria não apenas as deliberações, mas a opinião pública como fundamento para estabelecimento das normatividades sociais enquanto representatividade das convicções, concepções, posições e vontades coletivas (GOMES, 2008). No campo do argumento, é evidente, portanto, que a esfera pública é o bojo do nascimento da opinião pública e da vontade coletiva. Assim, entende-se no sentido habermasiano enquanto opinião pública como aquela resultante da discussão pública, ainda que essa seja mediada pelos veículos de comunicação em diferentes níveis de debate (GOMES, 2008, p.112). Gomes (2008) faz a diferenciação entre opinião pública e a publicada, sendo essa última não submetida à experiência da argumentação, apenas atribuída de visibilidade através dos meios de comunicação emissores, gerando um processo de adesão e formação de opiniões publicadas, além de interferir em decisões políticas no âmbito estatal. No que diz respeito a um conceito científico ou a uma representação social (senso comum) sobre opinião pública, Landowski (1992, p.20-21) demonstra que é justamente a multiplicidade de sentidos que torna sua expressão uma tarefa difícil, mas exemplifica que a coesão social em torno de um ideal é central na sua corroboração, indo mais além da simples presença de um público.

De acordo com Cardia, a opinião pública teria valor mais significativo do que a verdade, o que atribuiria à mídia um papel central na conformação das crises de imagem.

Se a opinião pública é o que une as pessoas na sociedade moderna; se os conceitos estabelecidos como verdadeiros são mais importantes do que uma verdade determinada; se, em última análise, o que realmente importa é o resultado da opinião pública [...] e não o fato verdadeiro; então, o papel da mídia é mais importante do que se supõe (CARDIA, 2015, p.30)



Portanto, ao passo em que a mídia problematiza os sinistros ocorridos e as condutas das instituições sob diferentes enfoques semânticos, qualitativamente aqui analisados na metodologia enquanto positivos, negativos ou neutros, em diferentes níveis de aprofundamento argumentativo, a opinião pública se formaria a despeito do fato, gerando possíveis crises de imagem ou ainda uma oportunidade para as práticas de marketing da crise, como anuncia Lampreia (2007). De acordo com os exemplos apresentados pelo autor, o marketing da crise estaria latente nos casos em que o fator gerador pode ser transferido a outro elemento externo à organização, e logo o problema identificado é procedido de uma solução, sendo a proposta desse resultado uma oportunidade para fortalecer a marca das organizações no mercado. Assim, parte-se da ideia de que toda crise traz consigo uma oportunidade diante da visibilidade que proporciona.

Portanto, o relacionamento com a mídia é condicionante na gestão da crise, visto que a versão que será veiculada sobre o sinistro irá impactar e conformar a opinião pública. De acordo com Cardia (2015), a mídia se alimentaria das crises de imagem, visto que delas pode tirar fatos noticiosos. Os fatores geradores da notícia estão associados ao impacto, a temporalidade, aspectos econômicos, proximidade geográfica, possibilidade de continuidade, pessoa envolvida, importância midiática da pessoa envolvida, interesse humano e grau de conflito (CARDIA, 2015). Também, a crise lança desafios ao jornalismo investigativo, acirrando a concorrência entre os veículos de comunicação em busca da informação (ROSA, 2001). De acordo com Forni (2017) é o ineditismo do sinistro que chama atenção da mídia e não exclusivamente seu adjetivo negativo. No entanto, os impactos indesejados sobre o capital simbólico que constitui a marca das instituições podem ser chamados de crise de imagem.

A crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação (ROSA, 2001, p.23).



Por encontrar-se na arena da esfera pública e, conseqüentemente, tratar de temas de interesse coletivo, de acordo com Rosa (2001), as crises trazem aspectos simbólicos que versam sobre pautas de anseios comunitários. Por esse motivo ganham expressividade global, para além de suas dimensões locais.

as crises possuem, por definição, um caráter simbólico intrínseco. É isso que faz com que extrapolem muitas vezes o seu contexto local e adquiram uma dimensão geral (ROSA, 2001, p.29).

Ainda, deve-se observar que esse impacto gerado pela crise de imagem tem escalas diferenciadas relacionadas aos alcances geográficos e socioeconômicos que delimitam o acesso dos públicos à informação e aos diferentes interesses de cada segmento em relação ao sinistro (CARDIA, 2015). Ainda, como em qualquer ação de comunicação organizacional, a mensagem devem ser dirigida ao seus diferentes públicos (FORNI, 2017).

Para finalizar, Cardia (2015) observa que a crise de imagem só cessará mediante as ações rápidas que forem tomadas em relação ao gerenciamento e contingenciamento da crise, mas que o caso poderá sempre ser lembrado caso não tenha tido um fechamento adequado. Como bem observa Forni (2017), a comunicação da crise não resolverá o problema, apenas sustentará a imagem da organização.

Salienta Cardia (2015) que a população quer a solução para os problemas enfrentados e que essa seja apresentada pelos propagadores dos danos. Nesse sentido, Forni (2017) determina que a comunicação da crise deve focar em respostas satisfatórias sobre as soluções encontradas e deve contemplar as informações básicas sobre quem fez o quê, quando e onde. Essa comunicação deve ocorrer no tempo certo, sem precipitações ou retardos, demonstrando que o controle da informação deve estar nas mãos da organização. De forma técnica, Forni (2017) atenta para o cuidado de a mensagem ser analisada pelo setor jurídico da empresa.

A equipe de mídia deve ainda monitorar as notícias veiculadas por meio do clipping de modo a acompanhar a formação da opinião pública, pois “lidar com



esse fenômeno é um das batalhas mais árduas com que um gerenciador de crises de imagem pode lidar” (CARDIA, ano, p.30). Nesse cenário, reconhece Forni que a comunicação é um elemento essencial na crise e que as organizações que conseguem desenvolver um bom relacionamento com a mídia amenizam os impactos gerados sobre sua imagem.

Metodologia de Pesquisa

A presente pesquisa constitui-se enquanto descritiva e tem como objeto de análise o universo amplo das reportagens publicadas na mídia digital sobre o Rock In Rio, selecionando especificamente as reportagens relacionadas ao cancelamento do show da Lady Gaga, considerando o recorte temporal de 11 a 27 de setembro de 2017, que engloba o período de realização do evento e de ocorrência do comunicado do sinistro à mídia. Por se tratar de um evento de abrangência nacional, tendo em vista o alcance e buscando aplicar a análise sobre o possível impacto de imagem causado no público-alvo do evento, optou-se por analisar especificamente as notícias veiculadas nos canais digitais geridos pelo grupo de comunicação Globo. A escolha do veículo de comunicação foi feita com base no ranking dos sites mais acessados no cenário brasileiro, visto que de acordo a pesquisa publicada pelo site Alexa, o canal de notícias seria o quinto mais visitado no país. Como ferramenta de coleta de dados foi utilizada a plataforma Klipbox (<http://klipbox.com.br>) de monitoramento de reportagens e clippagem digital.

O presente estudo vislumbra a Análise de Conteúdo enquanto um método profícuo no levantamento e compreensão dos valores discutidos nos meios midiáticos escolhidos de modo a gerar uma possível crise de imagem ao Festival Rock In Rio 2017. A Análise de Conteúdo está voltada para análise de comunicações, constituindo um conjunto de técnicas quantitativas e qualitativas. Seu desenvolvimento histórico conceitual e prático ocorreu por meio de análises de materiais produzidos pela imprensa e para fins publicitários, abordando objetos de diferentes campos do conhecimento, como a psicologia, a



comunicação, a política e outros ramos das ciências sociais (BARDIN, 2011). De acordo com Bardin (2011), a Análise de Conteúdo permite analisar os significados textuais ou orais, a conceituando enquanto

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p.48).

A análise de conteúdo possui três fases: a primeira diz respeito à análise prévia para seleção do material (aqui aplicada por meio dos recortes acima propostos); a elaboração optativa de hipóteses (nessa pesquisa optou-se por não aplica-las); a criação de indicadores ou índices (elementos do texto) a serem analisados (IKEDA, 2005).

O caráter da análise será qualitativo e quantitativo. Os aspectos qualitativos dizem respeito à criação de indicadores referentes à: à classificação do conteúdo das reportagens como positivos, negativos ou neutros; à análise temática das reportagens, chamada de enquadramento (*framing*) por Cardia (2015), a partir da qual são identificadas categorias de análise frequentemente encontradas no conteúdo das reportagens, apresentando assim núcleos de sentidos (IKEDA, 2005). Em relação aos quesitos quantitativos, serão analisadas as quantidades de reportagens publicadas no período de realização do festival relacionadas ao sinistro.

Apresentação do Objeto de Pesquisa e Análise

O sinistro observado nessa pesquisa e possível gerador de uma crise de imagem refere-se ao cancelamento do show da Lady Gaga no Rock In Rio 2017, que seria realizado no palco principal na primeira noite do evento (15/09). A artista cancelou sua apresentação às 06h da manhã do dia 14/09, na véspera do evento. O cancelamento foi justificado diante da fibromialgia, doença que acometia com fortes dores a cantora. A estrela internacional seria a principal atração da programação de abertura do evento. Considerando a importância



mediática da pessoa envolvida, o caso fora atribuído de visibilidade não apenas por envolver um megaevento de abrangência nacional, mas por ter uma figura internacional envolvida, dando proeminência ao tratamento da mídia, conforme previsto por Cardia (2015) por enquadrar-se nos quesitos que compõem o fato noticioso.

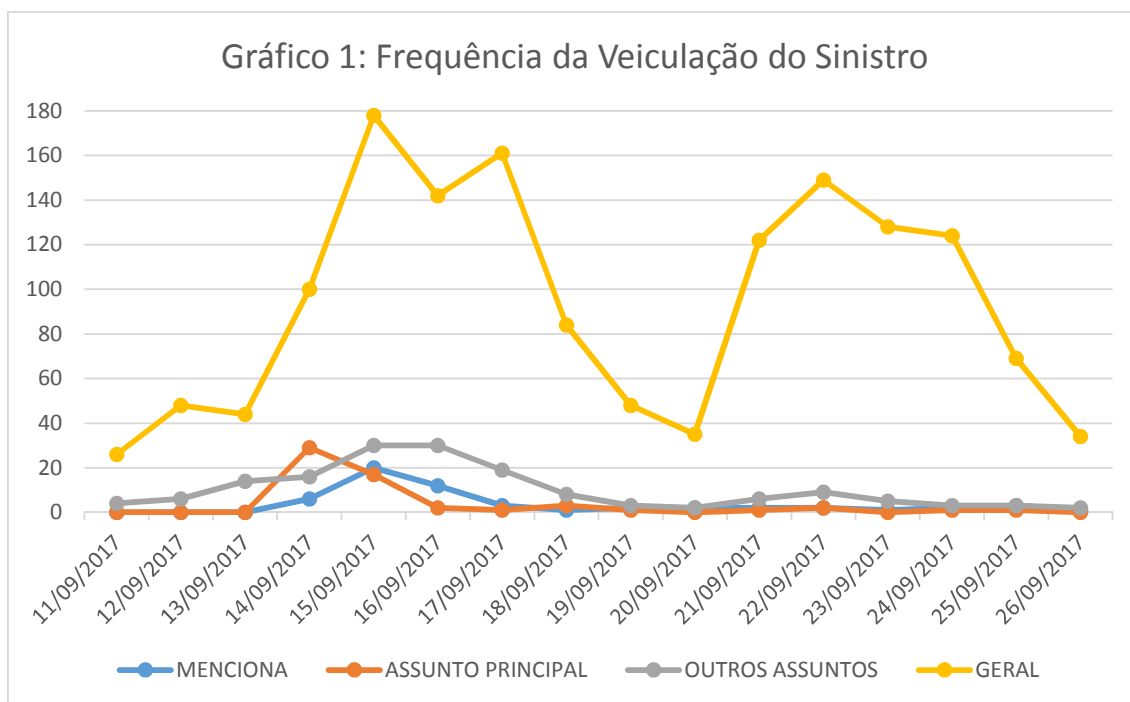
Como observam os autores estudados, geralmente após a ocorrência da crise sempre é possível observar que o fato poderia ser previsto. Nesse sentido, a cantora já havia apresentando problemas de saúde ao cancelar um show em Montreal no início de setembro, fato que fora amplamente noticiado.

Partindo dos aspectos quantitativos da análise, a pesquisa realizada considerando o recorte temporal de notícias veiculadas entre 11 a 26 de setembro de 2017, período que engloba a realização do festival, teve como resultado 1492 reportagens gerais contendo a palavra Rock In Rio. Nesse universo foram selecionadas 275 reportagens contendo a palavra-chave Lady Gaga. Nesse sentido, a pesquisa buscou classificar as reportagens em três categorias: aquelas que tratam como assunto principal o cancelamento do show da Lady Gaga (58); aquelas que mencionam o ocorrido (57), mas cujo foco da narrativa não está centrado no sinistro; aquelas que mencionavam a cantora sem tratar do fato analisado nesta pesquisa (160). É possível observar através do gráfico que a concentração das notícias gerais ocorre na véspera e nos dias do festival (15, 16, 17, 21, 22 e 23/09). As reportagens que tratavam ou mencionavam o sinistro concentraram-se nos dias 14, 15 e 16/09, visto que esse fora comunicado à mídia no dia 14/09 através de uma coletiva de imprensa e a sua nota de esclarecimento fora disponibilizada no site oficial do evento no dia 15/09. Essa prática demonstra o cuidado na detenção da informação e como ela é dispersada ao público e à imprensa.

Fica evidente no gráfico 1 que a repercussão do fato ocorreu por um pequeno período de tempo. Esse fator pode ser associado à pronta resposta dada ao cancelamento mediante substituição do show da cantora Lady Gaga pela banda internacional Maroon 5, da prática de reembolso de ingressos e da



disponibilização do apoio de psicólogos que atenderam aos fãs que estavam dormindo na fila no local do evento, complementando a ação de controle do sinistro.



Assim, demonstra-se como ações rápidas de contingenciamento são importantes para cessar a repercussão do caso, conforme discutido em âmbito teórico. A própria forma como o sinistro foi comunicado já trazia no título da chamada do press-release a solução para o problema, ainda que no lide¹ da notícia o foco fosse o motivo do cancelamento, conforme nota reproduzida abaixo:

Maroon 5 substitui Lady Gaga nesta sexta-feira, 15, no Palco Mundo²

Devido a fortes dores, Lady Gaga está impossibilitada de fazer apresentações. Por isso, o Rock in Rio lamenta informar o cancelamento de seu show nesta sexta-feira, dia 15. A cantora, que está sendo submetida a um tratamento por profissionais médicos especializados, enviou através do festival seu carinho para todos os fãs e agradecimento pelo apoio e compreensão.

¹ Primeiro parágrafo contendo as principais informações.

² Disponível em <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/imprensa>



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Para garantir a festa na Cidade do Rock, a organização do evento comunica que a banda Maroon 5 substituirá a apresentação da Lady Gaga e se apresentará nesta sexta-feira, realizando assim dois shows, o primeiro no dia 15 e o segundo no dia 16. Dessa forma, o line-up do Palco Mundo neste dia 15 será composto por Ivete Sangalo, Pet Shop Boys, 5 Seconds of Summer e Maroon 5.

Apesar de não ser obrigatório, por respeito aos fãs da Lady Gaga, o Rock in Rio irá reembolsar quem desistir de vir ao evento neste dia. [...]

É possível analisar que a mensagem continha as informações básicas sobre o fato e as formas de reparo do ocorrido. As reportagens que perpassaram o sinistro representaram 20% (86) do total de notícias (420) publicadas sobre o festival nesses três dias. Ainda, considerando o período total pesquisado, a veiculação do sinistro se propagou em apenas 8% (115) do total (1492) de notícias publicadas nos canais gerenciados pela empresa Globo. A partir desses números pode-se inferir que a dimensão da crise não atingiu o ápice do potencial de visibilidade midiática inerente ao megaevento.

Em termos quali-quantitativos, no conjunto das 57 reportagens que mencionam o ocorrido, encontrou-se: 9 (16%) referências com mensagens positivas, geralmente associadas à superação ou a resultados positivos apesar do imprevisto; 30 (53%) mensagens neutras, que apenas complementavam a informação sobre a substituição da cantora mediante seu cancelamento, por vezes mantendo o foco da temática em outros artistas, como Maroon 5 e Pablo Vittar, os quais possuíam atividades associadas à Lady Gaga e, por isso, levavam a remontar brevemente o caso; 18 (31%) mensagens com expressões negativas associadas a sentimentos de decepção, ausência, perda, falta e “rombo na programação”, em parte usando relatos de fãs e artistas como mecanismo de conformação da opinião pública por meio das vozes dos atores envolvidos em uma esfera pública midiática que instiga a discutibilidade. As frases com sentimentos negativos, no entanto, não envolvem diretamente a relação dos indivíduos com o festival, por exemplo:

Durante sua apresentação no Palco Mundo, Ivete Sangalo revelou que **também ficou chateada** com a ausência de Lady Gaga no Rock in Rio (oglobo.globo.com)



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

A **única tristeza** é saber que não vou ver a Lady Gaga. Fiquei com muita pena dos fãs dela porque era o sonho dessa galera vê-la. (extra.globo.com)

Sobre a ausência de Lady Gaga no Rock in Rio 2017, Luana disse **ter ficado triste**. A cantora cancelou a vinda dela por causa de um quadro de fibromialgia, síndrome que provoca dores musculares. (gazetaweb.globo.com)

Ivete Sangalo é mãe — agora, espera duas meninas — e, em mais uma participação no Rock in Rio, além de atender ao seu público de fé, não ia **deixar órfãos** inúmeros fãs de Lady Gaga, que foram surpreendidos pelo cancelamento de última hora do show da americana. (oglobo.globo.com)

Conforme expressa Forni (2017, p.29) “a forma como as crises afetam a marca teria a ver com o sentimento do público em relação à organização ou à própria marca”. Ainda complementa o autor salientando que a reputação de uma empresa é construída com base nos sentimentos dos stakeholders. Não é à toa que em casos de crise a mídia recorra a aspectos sentimentais para despertar a comoção pública.

Ainda, vale observar que, de acordo com Roberta Medina em entrevista concedida ao G1³, o setor de comunicação do sinistro trabalhou para divulgar o ocorrido simultaneamente ao serviço de assessoria de imprensa da cantora Lady Gaga, de modo a evitar as especulações da mídia e uma propagação sem controles sobre possíveis versões da crise. Esse fator vem ao encontro do que fora discutido sobre a importância da organização ser a detentora da informação e da versão sobre o incidente e a forma como essa se relaciona com os meios de comunicação de modo a evitar a propagação exacerbada de especulações. Nesse sentido, a coletiva de imprensa e o press-release foram fontes fundamentais de mediação entre empresas e a mídia, uma vez que

a função básica do release é levar às redações notícias que possam servir como material de apoio ou sugestão de pauta, desencadeando solicitações de entrevistas e informações adicionais (FERRARETTO, 2009, p.71).

³ Disponível em: <<https://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2017/noticia/cade-anitta-sem-metal-curtiu-pablo-roberta-medina-faz-balanco-do-1-fim-d-e-semana-de-rock-in-rio.ghtml>>



Esse domínio fica claro no conteúdo das reportagens na medida em que a versão do fato se resume às informações fornecidas pela assessoria de imprensa do evento. Não foi encontrada nenhuma outra versão circulando nos veículos pesquisados.

As reportagens que tratam diretamente do assunto foram classificadas da seguinte forma: 7 positivas; 28 negativas; 23 neutras.

As informações neutras se resumem a tratar o ocorrido conforme relatado em nota oficial emitida pelos organizadores, por vezes reproduzindo partes do press-release. As mensagens negativas variam seu enquadramento (*framing*). Em 22 das 28 redações negativas analisadas observou-se o foco (núcleo de sentido) em sentimentos de frustração, surpresa, desolação e tristeza no comportamento dos fãs da cantora diante do ocorrido, mas a maioria sem associar a causa do fato enquanto algo gerado pelo evento. Porém, em 4 reportagens desse grupo ficou expressa a insatisfação dos consumidores afetados em relação à escolha do festival na substituição da cantora pela banda Maroon 5. Ainda, no montante das notícias negativas (28) encontraram-se 4 reportagens que abordam os direitos do consumidor e a atuação do PROCOM regulamentando o processo de reembolso proposto pelo evento. Nesse sentido, no universo total de 115 reportagens analisadas que mencionavam ou focavam especificamente no assunto, pode-se contabilizar que apenas 8 reportagens poderiam colocar em risco a imagem do evento. O sinistro poderia ter se caracterizado como aqueles associados aos direitos dos consumidores, incorrendo em prejuízos financeiros, mas o festival acionou o seguro na cobertura dos reembolsos, conforme divulgado pela mídia.

Já o grupo de informações positivas traz o relato dos organizadores do evento em relação ao sinistro e a forma como esse foi rapidamente gerenciado e superado. Nesses relatos positivos encontrou-se a ideia de oportunidade associada à prática de marketing da crise, visto que Roberto Medina, criador do megaevento, afirma que trará Lady Gaga na edição do evento em 2019, aproveitando da visibilidade da artista internacional para lançar expectativas



sobre o próximo festival. Outros enfoques também abordaram a crise como uma oportunidade para os fãs da Maroon 5, que conseguiram comprar ingressos de última hora para o show de substituição à Lady Gaga. Outro enfoque dado a 3 notícias, classificadas como neutras, foi a explicação da doença fibromialgia, que teria levado a artista a cancelar sua apresentação.

Ficou evidente na análise que a versão da crise manteve-se íntegra, conforme divulgado pelos organizadores. Esse fator demonstra a importância de ter *timing* e controle sobre a informação na forma como essa é comunicada à mídia. Nesses termos o evento representa um exemplo a ser seguido. Ainda que as abordagens negativas tratem dos sentimentos e da comoção do público afetado, essas não estão em sua maioria diretamente ligadas ao festival, com exceção dos poucos casos relatados de insatisfação em relação à escolha da banda substituta e das ações do PROCOM. Isso ocorre porque o motivo do cancelamento não esteve associado à falha humana, mas sim a um sinistro incontrolável, como o caso da doença fibromialgia. Assim, como exemplifica Lampreia (2007), o fato gerador não está na instituição, mas para algo além dela. Dessa forma, afirma o autor que a crise pode ser transferida para outros aspectos que não estejam ligados à organização.

Considerações Finais

Concluindo com foco no objetivo de pesquisa proposto, a presente análise demonstra que a ação rápida de contingenciamento e a forma como foi feita a comunicação da crise foram essenciais para evitar o prolongamento da propagação midiática do ocorrido e para manter a versão sobre o sinistro como aquela desejada pela organizadora do evento. Ainda que tenha havido repercussão, os enfoques e núcleos de sentido levantados pela análise conteúdo não representaram um risco à imagem do festival no que tange a expressividade quantitativa de manifestações negativas associadas diretamente ao festival. Por fim, por meio da pesquisa desvelou-se alguns dos mecanismos utilizados pela



mídia em casos de crise, como por exemplo recorrer ao enfoque de sentimentos e de comoção pública por meio do enquadramento da notícia (*framing*).

Referências

- ANVISA. RDC nº 02/2013
ANVISA. RDC nº 216/2004
ANVISA. RDC nº 43/2015
ANVISA. RDC nº 96/2008
BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: edições 70, 2011.
CARDIA, Wesley. Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.
FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. São Paulo: Summus, 2009.
FORNI, João José. Gestão de Crises e Comunicação. São Paulo: Atlas, 2017.
GOMES, Wilson. Comunicação e democracia: problemas & perspectivas. São Paulo, SP: Paulus, 2008.
IKEDA, Ana Akemi. Análise de conteúdo - uma experiência de aplicação na pesquisa em comunicação social. In: Comunicação e Inovação. Dezembro de 2005.
LAMPREIA, J. Martins. Da gestão de crise ao marketing de crise. Lisboa: Texto editores, 2007.
LANDOWSKI, Eric. A sociedade refletida: ensaios de sociosssemiótica. São Paulo: Educ, 1992.
NAKANE, Andrea Segurança em Eventos. São Paulo: Aleph, 2013.
PIPOLO, Igor. Segurança de Eventos. São Paulo: Pipolo, 2010.
ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.
VALERIANO, Dalton. Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.