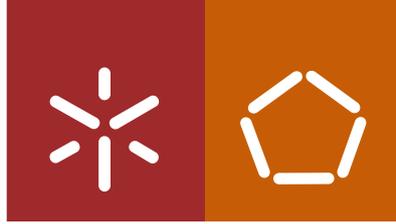




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Andromeda Goretti de Menezes Campos

**Modelo de Gestão de Projetos de Eventos:
Uma Abordagem Ambientalmente Sustentável
para a entrega de um Serviço de Qualidade**



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Andromeda Goretti de Menezes Campos

**Modelo de Gestão de Projetos de Eventos:
Uma Abordagem Ambientalmente Sustentável
para a entrega de um Serviço de Qualidade**

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Engenharia Industrial e de Sistemas

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Rui M. Lima
e do
Professor André Luiz Aquere de Cerqueira e Souza

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Tão difícil quanto foram os caminhos para completar esta etapa, está sendo escrever os agradecimentos. E foram tantos os desafios, quanto pessoas para me apoiar. Por isso, inicio este momento agradecendo a Deus, que me concedeu a vida e a oportunidade de chegar até aqui. Tudo ocorreu como deveria ocorrer, no tempo d'Ele!

Aos meus orientadores Prof. Rui Lima e Prof. André Luiz Aquere, que me acolheram como orientanda, que acreditaram em mim, que muito me ensinaram. Prof. Rui, é uma honra ser sua aluna. Prof. André, não tenho mais palavras para agradecer a sua dedicação. Agradeço à querida Diana Mesquita que sempre esteve presente com seu carinho, seu conhecimento e com uma comidinha especial que só ela sabe preparar.

À Câmara Municipal de Guimarães, na pessoa do Sr. Amadeu Portilha, e à gestora da candidatura de Guimarães à Capital Verde Europeia 2020, Prof^a Isabel Loureiro, pela oportunidade que me deram de imergir no processo desta candidatura, e assim realizar minha investigação com maior qualidade.

Agradeço aos meus familiares: Andressa, Junior, Perseu, mamãe e Rita, que abdicaram de 4 anos da minha presença para que eu pudesse realizar este sonho, e ao Pedro, meu filho, amigo e companheiro, que aceitou partir para Portugal comigo nesta jornada, e que ali comigo ficou e cresceu. À minha sobrinha Helena, que aguardou a minha chegada ao Brasil para vir ao mundo. Agradeço ao meu marido, Fred, que me incentivou, apoiou e compreendeu a minha ausência. Um agradecimento especial ao meu pai, Crediné, que me ensinou a amar os estudos e a ciência. Pai, obrigada por tudo o que me ensinou nesta vida, a educação que me deu, e o amor com que cuida de mim até hoje. Estas são as maiores e melhores heranças que uma pessoa pode receber de um pai. Eu tive a grande sorte de nascer sua filha!

Aos meus professores, por todo ensinamento que tanto agregaram, não só à minha tese, mas também à minha vida. Aos amigos Renato das Neves, Simone Sarges e Danieli Soares, que participaram mais intensamente desta minha trajetória, cada um deles em um tempo diferente, de maneira diferente, mas com igual importância.

E finalmente aos órgãos que me concederam a oportunidade de fazer ciência com qualidade, seja fomentando a minha pesquisa: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES); e também fornecendo um ensino de qualidade: o Programa Doutoral em Engenharia Industrial e de Sistemas (PDEIS) da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Modelo de Gestão de Projetos de Eventos: uma Abordagem Ambientalmente Sustentável para a entrega de um Serviço de Qualidade

Resumo

O setor de Eventos tem evoluído desde os anos 90, motivado pelo desenvolvimento económico e pelo aumento dos gastos com o lazer. Esse crescimento se deve pelo resultado da crescente procura e de iniciativas estratégicas instigadas por governos, para melhorar o desenvolvimento económico regional. Assim, os governos e as organizações que realizam eventos são chamadas à responsabilidade de deixarem um legado para a sociedade e de gerarem o menor impacto negativo possível. Os eventos, então, emergem como uma área de negócio, e o estudo desta área poderá contribuir para a melhoria do seu desempenho.

Esta investigação trata de um estudo realizado em dois municípios, distantes geograficamente, que têm em seu planeamento estratégico a busca pela sustentabilidade. O objetivo deste trabalho é a elaboração de um Modelo de Gestão de Projetos de Eventos locais, através da conjugação de práticas ambientalmente sustentáveis às áreas de conhecimento do PMBOK, bem como da avaliação da qualidade desses serviços.

A partir de uma abordagem de investigação-ação, desenvolveram-se 3 ciclos de evolução progressiva de um modelo de gestão de projetos de eventos. Conclui-se que o trabalho apresentado traz como contribuições: 1. A definição de dimensões que colaboram para a caracterização de um evento como ambientalmente sustentável; 2. A proposta de inclusão da “Gestão da Sustentabilidade Ambiental” como uma nova Área de Conhecimento do PMBOK, a qual inclui os processos para incorporação das metas organizacionais com relação à gestão dos requisitos de sustentabilidade ambiental do projeto; e 3. A aferição da qualidade do evento a partir das expectativas e percepções do cliente, adaptando a Escala ServQual para um serviço do tipo evento, bem como com a inclusão da dimensão Sustentabilidade Ambiental ao ServQual.

O Modelo proposto nesta investigação busca um foco no cliente, na equipa e no destino; além de estimular a importância da participação dos *stakeholders* e participantes nas questões de sustentabilidade do evento, criando senso de responsabilização e conscientização.

PALAVRAS-CHAVE: Engenharia Industrial, Gestão de Projetos, Produção de Serviços, Qualidade em Eventos, Eventos Sustentáveis.

Event Project Management Model: An Environmentally Sustainable Approach to Deliver Quality Service

Abstract

The Events sector has evolved since the 1990s, motivated by economic development and increased spending on leisure. This growth is due to the result of growing demand and strategic initiatives instigated by governments, to improve economic and regional development. Thus, governments and organizations that hold events are called to the responsibility of leaving a legacy for society and generating the least possible negative impact. The events, then, emerge as a business area, and the study of this area may contribute to the improvement of its performance.

This investigation deals with a study carried out in two municipalities, geographically distant, that have in their strategic planning the search for sustainability. The objective of this work is the elaboration of a Local Events Project Management Model, through the combination of environmentally sustainable practices to the areas of knowledge of PMBOK, as well as the evaluation of the quality of these services.

From an action-research approach, 3 cycles of progressive evolution of an event project management model were developed. It is concluded that the presented work brings as contributions: 1. The definition of dimensions that collaborate for the characterization of an event as environmentally sustainable; 2. The proposal to include “Environmental Sustainability Management” as a new PMBOK Knowledge Area, which includes the processes for incorporating organizational goals in relation to the management of the project's environmental sustainability requirements; and 3. Measuring the quality of the event based on the client's expectations and perceptions, adapting the ServQual Scale for an event-type service, as well as including the Environmental Sustainability dimension to ServQual.

The model proposed in this investigation seeks to focus on the client, the team and the destination; in addition to stimulating the importance of the participation of stakeholders and participants in the event's sustainability issues, creating a sense of responsibility and awareness.

KEYWORDS: Industrial Engineering, Project Management, Service Production, Quality in Events, Sustainable Events.

Índice

Agradecimentos	iii
Modelo de Gestão de Projetos de Eventos:.....	v
uma Abordagem Ambientalmente Sustentável para a entrega de um Serviço de Qualidade	v
Resumo	v
Event Project Management Model:.....	vi
An Environmentally Sustainable Approach to Deliver Quality Service	vi
Abstract	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de Siglas e Acrónimos	xii
1 Introdução	1
1.1 Contexto e Motivação.....	1
1.2 Objetivo	6
1.3 Estruturação do Trabalho.....	6
2 Enquadramento Conceptual	8
2.1 Eventos	8
2.1.1 Categorias e Tipologias dos Eventos.....	8
2.1.2 Características dos Eventos	11
2.1.3 Gestão de Eventos.....	12
2.2 Serviços	16
2.2.1 Classificação dos Serviços	20
2.2.2 Desperdícios em Serviços	22
2.3 Gestão de Projetos.....	24
2.3.1 PMBOK - Project Management Body of Knowledge.....	24
2.3.2 O Pensamento Lean e a Gestão Ágil de Projetos	27
2.3.3 Gestão Visual de Projetos	32
2.4 Sustentabilidade	35
2.4.1 Sustentabilidade Ambiental em Eventos	37
2.4.2 Gestão Ambiental em Eventos.....	41
2.4.3 Normas para a Gestão Sustentável em Eventos.....	44
2.5 Qualidade.....	45

2.5.1	Qualidade em Serviços do tipo Evento.....	46
2.5.2	Avaliação da Qualidade em Serviços do tipo Evento.....	48
2.5.3	Ferramentas para Avaliação da Qualidade em Serviços.....	50
3	Metodologia de Investigação.....	54
3.1	Questões de Investigação.....	54
3.2	O Contexto de Estudo e os Participantes.....	55
3.2.1	O Município 1.....	55
3.2.2	O Município 2.....	56
3.3	Design de Investigação.....	57
3.4	Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados.....	63
3.4.1	Entrevistas.....	63
3.4.2	Análise Documental.....	64
3.4.3	Observação.....	64
3.4.4	Questionário.....	65
3.4.5	<i>Workshop</i>	66
3.4.6	Grupo Focal ou <i>Focus Group</i>	66
3.5	Considerações Éticas.....	67
3.6	Limitações do Estudo.....	68
4	Proposta de Modelo de Gestão de Projetos de Eventos.....	69
4.1	Primeira Fase.....	69
4.1.1	Resultados Obtidos na Primeira Fase.....	71
4.1.2	Boas Práticas Sugeridas.....	76
4.1.3	Discussão.....	78
4.1.4	Modelo 1.....	80
4.2	Segunda Fase.....	82
4.2.1	Resultados Obtidos na Segunda Fase.....	84
4.2.2	Discussão.....	90
4.2.3	Modelo 2.....	92
4.3	Terceira Fase.....	96
4.3.1	Considerações iniciais relativas ao desenvolvimento do modelo na Terceira Fase.....	97
4.3.2	Propostas de processos para Gestão de Projetos de Eventos: uma extensão ao PMBoK.....	99
4.3.3	Alinhamento das áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos de Eventos com a Sustentabilidade Ambiental.....	101
4.3.4	Sustentabilidade Ambiental em Eventos como uma proposta de Extensão ao Guia PMBOK.....	102
4.3.5	Inserção da dimensão Sustentabilidade Ambiental na Avaliação da Qualidade do Evento.....	105

4.3.6	Avaliação do Modelo 3.....	108
4.3.7	Discussão	118
4.3.8	Visão Geral do Modelo de Gestão de Projetos de Eventos	119
5	Conclusões	122
	Referências	126
	Anexos	134
Anexo 1.	Exemplo de Inquérito por Questionário – Verificação de práticas sustentáveis em um evento.	134
Anexo 2.	Inquérito por Questionário – Participantes de Eventos (Perfil)	136
Anexo 3.	Inquérito por Questionário – Participantes de um evento (Expetativa)	138
Anexo 4.	Inquérito por Questionário – Participantes de um evento (Percepção)	142
Anexo 5.	Gráficos com os resultados da Aplicação do ServQual	146
Anexo 6.	Guião de Entrevista	152
Anexo 7.	<i>Checklist</i> de Sustentabilidade - Evento Ambientalmente Sustentável	156
Anexo 8.	<i>Checklist</i> de Atividades de Eventos	158
Anexo 9.	Exemplo de Transcrição de Entrevista.....	161
Anexo 10.	Guião de Grupo Focal	173
Anexo 11.	Exemplos de emails relativos à marcação de entrevista.....	179
Anexo 12.	Guia de Boas Práticas Sustentáveis em Eventos.....	180
Anexo 13.	Exemplo de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Académico (Município 2 – Brasil) – EXPETATIVA	210
Anexo 14.	Exemplo de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Académico (Município 2 – Brasil) – PERCEÇÃO.....	214
Anexo 15.	Detalhamento das processos do Modelo 1 em suas respectivas fases: Pré-Evento, Evento e Pós-Evento.	217
Anexo 16.	Exemplo de Tabela de Planeamento de Eventos.....	223
Anexo 17.	Exemplo de Proposta de Eventos (Modelo/Exemplo).....	224
Anexo 18.	Project Model Canvas.....	228
Anexo 19.	Exemplo de Programação do Evento.....	229

Índice de Figuras

Figura 1 – Logística do Evento – Adaptado de Allen et al. (2008a)	15
Figura 2 – Classificação de Serviços. Silvestro, 1999; Correa e Caon, 2002.....	21
Figura 3 – PM Canvas – organização visual do plano de projeto – Finocchio (2013).....	34
Figura 4 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial para cada uma das dimensões (Coral, 2002).....	37
Figura 5 – Gestão de Evento Verde – Modelo Conceitual Proposto (Ahmad et al., 2013).....	42
Figura 6 – Modelo dos 5 GAPS (Parasuraman et al., 1985)	51
Figura 7 – Modelo Conceitual da Escala ServQual (Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985).....	53
Figura 8 – Ilustração das fases do processo metodológico.	59
Figura 9 – Empresas e suas práticas sustentáveis.	72
Figura 10 – Estrutura Geral do Modelo 1	80
Figura 11 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 1).....	93
Figura 12 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 2).....	93
Figura 13 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 3).....	94
Figura 14 – Área de Conhecimento Incluída – Gestão da Sustentabilidade Ambiental.....	119
Figura 15 – Dinâmica do Modelo 3.....	120
Figura 16 – Ferramentas do Modelo 3.....	120
Figura 17 – Expetativa sobre a Tangibilidade do Evento.	146
Figura 18 – Percepção sobre a Tangibilidade do Evento.....	146
Figura 19 – Expetativa sobre a Confiabilidade do Evento.....	147
Figura 20 – Percepção sobre a Confiabilidade do Evento.	147
Figura 21 – Expetativa sobre a Capacidade de Resposta do Evento.....	148
Figura 22 – Percepção sobre a Capacidade de Resposta do Evento.	148
Figura 23 – Expetativa sobre a Garantia do Evento.....	149
Figura 24 – Percepção sobre a Garantia do Evento.....	149
Figura 25 – Expetativa sobre a Empatia do Evento.....	149
Figura 26 – Percepção sobre a Empatia do Evento.	150
Figura 27 – Expetativa sobre a Sustentabilidade Ambiental do Evento.	150
Figura 28 – Percepção sobre a Sustentabilidade Ambiental do Evento.	151

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distinção entre bens e serviços e suas implicações decorrentes (Zeithaml et al., 2014).....	19
Tabela 2 - Proposta de terminologia para tipos de desperdício em serviços – Dinis-Carvalho et al. (2015).....	23
Tabela 3 - Características da abordagem tradicional e ágil (Eder et al, 2013).....	29
Tabela 4 – Caracterização de abordagens de gestão de projeto utilizada por uma organização (Eder et al., 2015).	30
Tabela 5 - Diferenças entre uma abordagem tradicional de gestão de projetos e uma adaptável (Amaral et al., 2011)	31
Tabela 6 - Os impactos dos eventos (Allen et al., 2008).	39
Tabela 7 - Classificação dos impactos ambientais negativos do turismo de eventos pelo tipo de preocupação (Briassoulis, 2000).	40
Tabela 8 - Motivos para a realização de um evento mais sustentável (The International Centre, 2013)	40
Tabela 9 - Resumo do Design de Investigação da Primeira Fase.	60
Tabela 10 - Resumo do Design de Investigação da Segunda Fase.	61
Tabela 11 - Resumo do Design de Investigação da Terceira Fase.	63
Tabela 12 – Resumo do Modelo 1	81
Tabela 13 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Pré-Evento.....	94
Tabela 14 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Evento.....	95
Tabela 15 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Pós-Evento	96
Tabela 16 - Processos Sugeridos	101
Tabela 17 - Área de Conhecimento Gestão da Sustentabilidade Ambiental.....	103
Tabela 18 - Dimensão Proposta - Sustentabilidade Ambiental - Expetativa.....	105
Tabela 19 - Dimensão Proposta - Sustentabilidade Ambiental - Perceção	107
Tabela 20 – Avaliação da Tangibilidade do Evento	114
Tabela 21 - Avaliação da Confiabilidade do Evento	115
Tabela 22 - Avaliação da Capacidade de Resposta do Evento	115
Tabela 23 - Avaliação da Garantia do Evento.....	116
Tabela 24 - Avaliação da Empatia do Evento	116
Tabela 25 - Avaliação da Sustentabilidade Ambiental do Evento	117

Lista de Siglas e Acrónimos

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos

ABRAFESTA – Instituto Data Popular e a Associação Brasileira de Eventos Sociais

AEME – Associação para Educação em Gestão de Eventos

CVE – Capital Verde Europeia

EMBOK – Event Management Body of Knowledge

ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade

ICES - Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis

INCOSE – International Council for Systems Engineering

MIT – Massachusetts Institute of Technology

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PPS – People Processing Services

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TPS – Toyota Production System

TBL – Triple Bottom Line

1 Introdução

O tema central deste trabalho de investigação é a gestão de eventos ambientalmente sustentáveis. Neste contexto, irão focar-se eventos de pequeno porte, organizados por entidades municipais. Assim, pretende-se contribuir de uma forma geral para melhoria dos processos de gestão de eventos, vistos como projetos cujos resultados se caracterizam por ser um serviço.

1.1 Contexto e Motivação

Desde os primórdios os seres humanos criaram formas de celebração e de lazer, de forma particular ou pública, através de eventos que surgem na nossa cultura como um elemento que quebra a rotina e gera satisfação pessoal. Estes eventos têm evoluído para uma subárea económica, que a partir dos anos 90 tem estado em contínuo crescimento, motivado pelo desenvolvimento económico e pelo aumento dos gastos com o lazer. Por estes motivos, o mundo atual conta com uma grande procura por eventos, especialmente de entretenimento, voltados para uma diversidade de grupos de interesse, que hoje são considerados elementos indispensáveis à vida contemporânea e que ocupam um importante papel na sociedade humana (Allen et al., 2008; Shone e Parry, 2013). Assim, grupos comunitários e indivíduos, por seus próprios interesses e paixões, motivam o surgimento de uma gama de eventos de todos os tipos e dimensões. Por todas estas razões, pode-se considerar que os eventos emergem como uma área de negócio, e que o estudo desta área poderá contribuir para a melhoria do seu desempenho (Allen et al., 2008; Mair e Whitford, 2013; Shone e Parry, 2013).

De acordo com uma pesquisa denominada “Dimensionamento Económico da Indústria de Eventos do Brasil”, realizada entre o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a ABEOC (Associação Brasileira de Empresas de Eventos), e pesquisadores da Universidade Federal Fluminense (no Rio de Janeiro) em 2013, o Brasil sediou 590 mil eventos. Ao todo, eles tiveram a participação de 202,2 milhões de pessoas o que somou receitas de 16,95 mil milhões de euros (SEBRAE, 2014) – considerando a cotação cambial de 22/06/2020. De acordo com pesquisa da ABRAFESTA (2016) (Instituto Data Popular e a Associação Brasileira de Eventos Sociais), o segmento de casamentos, por exemplo, teve um crescimento de 25% em 2016 e mesmo considerando o surgimento de uma crise económica, o mercado de eventos continuou em crescimento em 2018.

Já o relatório de tendências da CWT Meetings & Events, CWT (2019), em seu *Eighth Annual Meetings and Events Trends Report*, informa que a nível mundial, o setor de eventos está estimado em 748,79 mil milhões de euros (considerando a cotação cambial de 22/06/2020) e continua crescendo. Ainda

segundo a CWT, o mundo passa por um momento de inovação em tecnologia, investimento económico e avanços em sustentabilidade. Apesar de alguns sinais de incerteza económica em torno de alguns dos principais mercados europeus e a potencial instabilidade causada pela saída do Reino Unido da União Europeia, no geral o setor apresenta-se em crescimento. Em relação aos mercados maiores, a CWT afirmou em seu relatório que os EUA, a Europa e a Ásia, estão impulsionando a maior parte dessa procura, e além disso existe uma expectativa de que os mercados emergentes, como Índia e China, tenham um crescimento mais intenso nos próximos anos, à medida que as populações estejam motivadas por viagens, eventos e desenvolvimento pessoal.

Relativamente ao setor de eventos em Portugal, destaca-se o crescimento do turismo de eventos. De acordo com (Carvalho, 2018, p.29):

“Portugal tem vindo a apostar em eventos de significativa dimensão, contando com a ajuda da principal entidade responsável pelo turismo, o Turismo de Portugal, para atrair e realizar eventos de grande dimensão internacional, com o intuito de projetar a imagem e aumentar a notoriedade do destino, neste caso Portugal, no estrangeiro. (...) Portugal tem vindo a apostar nos eventos, como meio de projetar uma boa imagem para o exterior, tentando reafirmar o caminho que está a tentar trilhar como um país empreendedor, virado para a cultura e entretenimento, aumentando a procura por parte de turistas e investidores.”

O número e diversidade dos eventos têm crescido muito nos últimos anos, em parte como resultado da crescente procura como referido acima, mas também como resultado de iniciativas estratégicas instigadas por governos para melhorar o desenvolvimento económico e regional (Allen et al., 2008, Gallagher; Pike, 2011, Absalyamov, 2015; Broudehoux, 2017).

Segundo Allen et al. (2008, p.3) “(...) Os governos de hoje apoiam e promovem eventos como parte de suas estratégias para o desenvolvimento económico, crescimento da nação e marketing de destino. As corporações adotam eventos como elementos essenciais em suas estratégias de marketing e de promoção da imagem”. Estas iniciativas são reforçadas por uma consolidação progressiva do papel dos eventos, considerados como verdadeiros atrativos, catalisadores e promotores da imagem de um território. Por isso, os governos envolvem-se à medida que promovem eventos ou os apoiam, através de patrocínios e doações. O uso do evento pelo governo tem sido visto como um grande aliado do crescimento económico, visto que gera empregos, promove o turismo e traz um aumento de consumo por parte dos visitantes (Allen et al., 2008; Dychkovskyy, S., Ivanov, S., 2020). A participação do governo e de empresas privadas na realização de eventos também tem servido de apoio ao crescimento na

produção de eventos. De acordo com Clark et al. (2017), os eventos agora são essenciais para os planos de marketing de muitos destinos e as organizações de marketing de destino reconheceram os eventos e seu papel como ferramentas poderosas para aumentar a conscientização sobre um local, posicionar um destino na mente dos visitantes em potencial e atrair turistas para uma cidade ou região.

O turismo de eventos, visa a produção e o marketing de eventos como motivadores do turismo, e foi adotado como uma abordagem estratégica em todo o setor de gestão de destinos e é reconhecido como um produto turístico essencial (McKercher, 2016; Benur e Bramwell, 2015; Vićentijević, 2015). O turismo de eventos está ganhando interesse nos pesquisadores de turismo e eventos (Connell, Page, & Meyer, 2015; Kim, Jun, Walker, & Drane, 2015).

Ainda neste sentido, organizações que realizam eventos são chamadas à responsabilidade no intuito de deixarem um legado para a sociedade, envolver a comunidade, movimentar a economia, viabilizar o marketing da cidade, incentivar o turismo e principalmente gerar a menor quantidade de impacto negativo possível ao ambiente onde os eventos ocorrem (Allen et al., 2008, Gallagher e Pike, 2011).

À medida que os eventos ganharam impulso durante a segunda metade do século XX, houve um aumento simultâneo no interesse acadêmico por eventos e, conseqüentemente, um aumento na pesquisa sendo realizada, concentrando-se em uma série de questões relacionadas a eventos e à indústria de eventos (Mair e Whitford, 2013). De acordo com Getz (2008), desde a década de 90, a literatura sobre eventos explodiu, acompanhando um movimento global para estabelecer programas de graduação, bem como um número crescente de programas de mestrado em gestão de eventos e vários cursos individuais oferecidos em programas de turismo, lazer, desporto e hospitalidade. O autor afirma ainda que no Reino Unido, a Associação para Educação em Gestão de Eventos (AEME) foi criada em 2004 para pedir apoio e elevar o perfil dos eventos disciplinares por meio do compartilhamento de educação e melhores práticas, desta forma, trazendo melhoria no perfil do profissional do setor de eventos. Além disso, Getz e Page (2016) e Park e Park (2017) sugerem mais atenção acadêmica para eventos. Por exemplo, pesquisadores de eventos e editores de periódicos poderão ainda enfatizar outros temas de pesquisa relacionados com a gestão de eventos, como recursos humanos, avaliação, planejamento, educação, tendências e tecnologia.

Um grande desafio enfrentado hoje no mundo, é fazer com que as diferentes iniciativas considerem estas questões, protejam e melhorem a qualidade do ambiente. No entanto, o novo contexto económico caracteriza-se por uma expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e à complexidade das atuais demandas sociais e ambientais que a comunidade vem repassando às organizações, induzindo a um novo posicionamento de seus representantes em face a tais questões.

Devido às várias discussões sobre a sustentabilidade e o meio ambiente, a consciência ambiental tem germinado na sociedade. Os indivíduos, desde o final do último século, estão passando por um momento de mudança de comportamento com relação ao consumo de bens e serviços (Sales Melo, Alencar de Farias, 2014). As companhias que não responderem a questões ambientais arriscam-se e podem perder a sintonia com o consumidor e que os atributos chamados de “qualidade verde” de um produto seriam determinantes na decisão de compra (Lee, et al., 2010). Em consequência disso, os consumidores têm sido influenciados por essas questões em seus comportamentos de compra. Ou seja, os consumidores querem interagir com instituições que sejam éticas e ecologicamente responsáveis.

Essas questões vem ao encontro da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Agenda, 2015), a qual contém o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que têm o intuito de erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade. Dentro destes objetivos, o trabalho aqui descrito, trata diretamente dos Objetivo 6: Água Potável e Saneamento - Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos – “eficiência no uso da água”; do Objetivo 7: Energia Acessível e Limpa - Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos; do Objetivo 12: Consumo e Produção Responsáveis - Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; e do Objetivo 13: Ação Contra a Mudança Global do Clima - Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.

As normas BS 8901: 2007 - Especificação para um sistema sustentável de gestão de eventos e ABNT NBR ISO 20121/ 2012 - Sistemas de gestão para a sustentabilidade de eventos, são documentos de referência de apoio à Gestão de Eventos, mas não constituem um modelo de gestão. Por sua vez, o EMBoK, de Gestão de Eventos, além de não contemplar as questões relativas à sustentabilidade, não constitui um modelo, mas sim um guia. Já o Green Project Management, trata-se de um padrão de gestão de projetos sustentáveis, com certificação da empresa e do profissional, porém constitui-se em um guia e não em um modelo. Portanto, é possível identificar aqui que existe um espaço para o desenvolvimento de um modelo de gestão de eventos que contemple a sustentabilidade ambiental. Com o intuito de dar resposta à necessidade de melhoria dos processos de gestão de eventos considerando as questões ambientais, surge a necessidade de geri-lo de maneira padronizada e sistematizada. Considerando ainda que os eventos são projetos de produção de um serviço, a Gestão de Eventos possui características que permitem a aplicação de metodologias, técnicas e ferramentas de Gestão de Projetos a seus processos (O’Toole, 2000; Shone e Parry, 2013), e características que permitem a aplicação de técnicas e ferramentas da Gestão de Serviços para a avaliação dos seus resultados.

Neste contexto, optou-se por estudar eventos realizados no Brasil e em Portugal, para identificar as necessidades da gestão de eventos na sua realização, relacionando-as com os impactos da realização dos mesmos no meio ambiente, bem como ampliando a discussão para o que já tem sido realizado enquanto sustentabilidade ambiental e o que ainda é necessário. De forma mais específica, este trabalho de investigação incide sobre eventos realizados nos municípios de Guimarães (Município 1), em Portugal, e em Vitória (Município 2), no Brasil.

A escolha pelo município de Guimarães – PT se deu pois durante a investigação, ele estava a propor sua candidatura à Capital verde Europeia 2020 e necessitava, no momento, de obter uma maneira ágil e ambientalmente sustentável de gerir eventos. O município de Guimarães, localizado ao norte de Portugal foi considerado a Capital Europeia da Cultura em 2012 e Cidade Europeia do Desporto em 2013. Desde então se tem distinguido pela concretização de grandes eventos europeus, e foi responsável durante estes dois anos consecutivos por uma grande quantidade e diversidade de eventos relacionados à cultura e ao desporto. O ano de 2014 marcou o início da construção da candidatura de Guimarães à Capital Verde Europeia (CVE), com a elaboração de um plano global, em colaboração com várias entidades. Em 2015 foi definida a estrutura de missão da Candidatura CVE, e os anos de 2015 a 2017 ficaram estabelecidos como o período de preparação da candidatura no terreno. Paralelamente ao processo de candidatura seguiu uma estratégia do município para o desenvolvimento de uma cidade mais sustentável, com o estabelecimento do projeto nomeado Guimarães Mais Verde.

A opção de escolha do município de Vitória-ES, no Brasil, se deu primeiramente pela expansão do turismo de eventos no Espírito Santo, especialmente na região da Grande Vitória. O setor de turismo no Espírito Santo é amplamente conhecido principalmente pelo turismo de sol e praia e de negócios, mas oferece diversas possibilidades ao longo de todo o ano (IJSN, 2016): festivais de cinema e de inverno, eventos nacionais e internacionais realizados na Região Metropolitana da Grande Vitória, dentre outras opções de ecoturismo e camping nas regiões montanhosas do estado. Vitória tem a proposta atual em se tornar uma cidade mais resiliente às mudanças climáticas e à poluição atmosférica e das águas. Além disso, há atualmente um investimento para o desenvolvimento da cidade, com foco em três dimensões principais, dentre elas a ambiental, porém, os eventos realizados são caracterizados pela ausência de ações para reduzir os impactos sobre o meio ambiente, e a falta de um processo sistematizado e medidas específicas para garantir a sustentabilidade ambiental.

Neste contexto, surge uma necessidade dos municípios em obter um processo produtivo de eventos livre de desperdícios, atendendo as características de sustentabilidade em eventos, flexível e de fácil

adaptação às peculiaridades de cada evento, contribuindo para as metas dos municípios quanto a tornarem-se cidades mais verdes.

A similaridade em termos populacional e cultural entre os respectivos municípios também contribuiu para a escolha.

A realização deste projeto justifica-se pela procura atual de eventos, seus impactos ambientais e seus objetivos perante a visibilidade mundial. Além disso, se justifica pela ausência da prática de uma gestão de eventos controlada e sistematizada, de fácil implantação, para empresas e órgãos governamentais que praticam esta estratégia. Torna-se necessário, entretanto, auxiliar os gestores de eventos a tornar o planejamento, a execução e controlo dos mesmos, uma tarefa mais eficaz, ambientalmente sustentável e que traga qualidade aos clientes e beneficiários.

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é a elaboração de um Modelo de Gestão de Projetos de Eventos de pequeno porte (Jago e Shaw, 2000) ou Locais/Comunitários (Allen et al., 2008), através da conjugação, de maneira sistematizada, de práticas ambientalmente sustentáveis relacionadas com as áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2017), além da avaliação da qualidade destes eventos (serviços) prestados à comunidade em geral.

Pretende-se no âmbito deste modelo, apresentar um enquadramento de processos de Gestão de Projetos que contribuam para projetos de eventos ambientalmente sustentáveis e adaptar/definir um modelo de avaliação da qualidade do serviço prestado (evento) com base na percepção dos beneficiários do serviço. Com este estudo espera-se aumentar o conhecimento na área de gestão de eventos com a melhoria da qualidade na gestão de projetos de eventos e no aumento do valor agregado em seus resultados, proporcionando assim a diferenciação de seus serviços e gerando vantagem competitiva.

A aplicação será realizada em eventos distintos, no Brasil e em Portugal, de forma a melhorar o modelo entre aplicações.

1.3 Estruturação do Trabalho

Este trabalho é composto por esta **Introdução** e mais 4 capítulos, divididos da seguinte forma: o capítulo 2 descreve o **Enquadramento Conceptual** necessário para o desenvolvimento do trabalho. São eles: Eventos, Serviços, Gestão de Projetos, mostrando como se relacionam dentro do tema desta investigação. Trata ainda da Sustentabilidade, e especialmente a Ambiental aplicada a Eventos e sua importância na sociedade atual. Finalizando o enquadramento, fala-se sobre os conceitos de Qualidade,

sua importância, a qualidade dos Serviços e a sua Avaliação, visto que o evento é caracterizado como um tipo de serviço. Já o Capítulo 3 descreve a **Metodologia de Investigação** utilizada, desde a problemática da Investigação, passando pelas questões, opções metodológicas, o Design de Investigação, até às considerações éticas e limitações de estudo. Em seguida, o Capítulo 4, traz a **Proposta de Modelo de Gestão de Projetos de Eventos**, considerando todas as fases, os Resultados Obtidos em cada uma, bem como suas considerações. O Capítulo 5 encerra com as **Conclusões** da investigação.

2 Enquadramento Conceptual

A produção de eventos tem aumentado nos últimos anos, seja pela necessidade das cidades em promoverem o turismo, seja pela busca da melhoria da economia local, ou para que melhorem a sua visibilidade. A gestão de eventos tem vindo a ganhar destaque nos últimos 30 anos como uma área própria, embora o produto do evento já exista por aproximadamente o tempo que a humanidade existe (Backman, 2018). Este capítulo fala sobre as causas deste crescimento, mostra como os eventos vêm trazendo impactos ao meio ambiente e destaca a necessidade de desenvolver uma maneira controlada de gestão destes eventos, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos e auxiliar no seu planeamento e controlo.

2.1 Eventos

Eventos são fenômenos que emergem de ocasiões não-rotineiras cujos objetivos são de lazer, cultura, pessoais ou organizacionais, entre outros, estabelecidos para além das atividades cotidianas normais. A palavra Evento tem muitos significados: uma ocasião sociocultural e técnica e até filosófica ou ocorrência social-pública planejada, que ocorre em um determinado momento e com um certo propósito e tem uma certa reação pública (Dychkovskyyelvanov, 2019).

Para o cliente ou convidado, o evento é uma oportunidade para usufruir de uma boa experiência fora do ciclo normal da vida diária. A percepção de uma vida significativa como resultado de experiências satisfatórias tem o potencial de ajudar residentes e visitantes, de um local que proporciona um evento, a melhorar seus sentimentos gerais sobre sua vida como um todo. Para os autores, a satisfação com a vida no lazer e satisfação com as experiências de viagem são preditores significativos de qualidade de vida (Tresidder, 2015; Kim et al., 2015). Além disso, considera-se um evento como um momento único no tempo, celebrado através de uma cerimônia e ritual com vistas a satisfazer necessidades específicas (Shone e Parry, 2013; Getz, 2005; Goldblatt, 2011).

Este capítulo tratará sobre a indústria de eventos, bem como caracterizará os eventos enquanto serviços prestados.

2.1.1 Categorias e Tipologias dos Eventos

Do ponto de vista da sua caracterização, os eventos são iniciativas que terão de acontecer numa data específica, e que serão organizados com recursos limitados. Considerando simultaneamente objetivos, recursos financeiros, recursos físicos, equipa organizadora, público-alvo, e outras condições gerais de realização, estas iniciativas são únicas. Isso não significa que um evento não pode ser realizado mais de

uma vez, porém os elementos envolvidos serão distintos. Por exemplo, uma evento relacionado com uma prova de corrida não terá o mesmo público, ou o mesmo número de participantes, ou ainda as mesmas pessoas na organização. Sendo assim, eventos encaixam claramente nas condições de definição de projeto: Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2017). Para além disso, eventos podem ser categorizados de diversas maneiras. A título de exemplo, Tum (2006) categoriza os eventos como: **Eventos de Lazer**, incluindo diversão, desporto e recreação; **Eventos Culturais**, incluindo cerimónias, artísticos, folclóricos, religiosos e de património; **Eventos Organizacionais**, incluindo comerciais, políticos, de vendas, beneficente; e **Eventos Pessoais**, incluindo casamentos, comemorações diversas e aniversários.

Os eventos têm ainda características simultaneamente associadas a projetos e a serviços. Para desenvolvimento desta ideia, que é central para esta introdução e se desenvolverá ao longo da tese, faz-se em seguida uma breve referência aos dois temas.

O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. O termo temporário significa que todos os projetos têm um tempo determinado, não existindo projeto que não tenha um fim. Isto se aplica somente ao projeto, normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverá durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, económicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos. Produto, serviço ou resultado esperado se refere à entrega do projeto, que pode ser em forma de um produto palpável e quantitativo, uma capacidade de realizar um serviço ou um resultado como análises ou documentos. A singularidade ou individualidade significa que dois projetos distintos nunca entregarão um mesmo produto, e embora possam existir entregas parecidas, nunca existirão entregas completamente iguais à de outro projeto (PMI, 2017). Conforme descrito acima, os eventos gozam destas características e por isso podem se beneficiar do corpo de conhecimento da gestão de projetos na execução dos processos associados aos eventos.

Os eventos assumem uma variedade de formas, incluindo: competições esportivas; eventos de performance e artes visuais; projetos de arte pública, festivais comunitários e celebrações; exposições públicas; eventos educativos; eventos de sensibilização (por exemplo, semana do diabetes); e eventos ambientais (por exemplo, campanhas de "limpeza") (Allen et al., 2008). Existem muitas maneiras de classificar e agrupar eventos, incluindo porte, forma ou conteúdo. Observando a vasta gama de eventos que podem ocorrer, entende-se a necessidade de agrupá-los e categorizá-los, e isto é necessário para que

possam ser tratados de maneira uniforme de acordo com suas características e escala de impactos, que consideram por exemplo, quantidade de assistência necessária, infraestrutura, custos e benefícios.

Allen et al (2008), afirmam que “ (...) os eventos especiais costumam ser classificados de acordo com seu porte e escala. As categorias comuns são **Megaeventos**, **Eventos de Marca**, **Eventos de Grande Porte**, e **Eventos Locais/Comunitários**, embora as definições não sejam exatas e as diferenças sejam imprecisas.”

Os **Megaeventos** têm uma dimensão que afeta economias inteiras e repercute em meios globais de comunicação social. Ex: Copa do Mundo, Olimpíadas, Feiras Mundiais (Allen et al., 2008).

Getz (1997) define os megaeventos como; “(...) aqueles que produzem níveis extraordinariamente altos de turismo, cobertura dos meios de comunicação, prestígio ou impacto económico para a comunidade local ou de destino”. Hall (1992) afirma que são eventos direcionados ao público internacional, e são considerados “mega” em termos da quantidade de público, mercado-alvo, nível de envolvimento financeiro do setor público, efeitos políticos, extensão da cobertura televisiva, impactos económicos e sociais à comunidade local, entre outros.

Já os **Eventos de Marca**, marcam as particularidades de um determinado local. Têm características específicas de um povoado, têm um significado, tornam-se sinónimos do nome do local. Ex: Carnaval do Rio de Janeiro, Oktoberfest em Munique. Para Getz (1997), isto provoca uma grande exposição na comunicação social, e evocação positiva que criam vantagens competitivas.

Para Allen et al. (2008), os **Eventos de Grande Porte**, atraem uma quantidade considerável de participantes, chamam atenção à cobertura dos meios de comunicação social e têm importantes benefícios económicos. Ex: Rock in Rio.

Os **Eventos locais/comunitários**, são festivais e eventos realizados por uma comunidade, direcionados para o público local, e têm como mote seu valor social, ou o lazer. Os benefícios gerados são voltados para a comunidade, como o orgulho e o sentimento de origem. Além disso podem promover a tolerância e a diversidade. Os governos locais apoiam estes tipos de eventos, como parte de suas estratégias de desenvolvimento cultural e local. Ex: maratonas, shows, exposições (Allen et al., 2008).

Jago e Shaw (2000), utilizam esta divisão, porém apenas consideram: Megaeventos, de Grande Porte e de Pequeno Porte, pois consideram os Eventos de Marca como de grande porte, e os Locais/comunitários como de pequeno porte.

Existem outras categorizações de eventos, como por finalidade (institucionais, promocionais), abrangência (local, regional, nacional, internacional), público-alvo (corporativo, para o consumidor),

periodicidade (esporádicos, de oportunidade, periódicos), ou ainda quanto ao nível de participação da empresa na organização (total, parcial) (Isidoro et al., 2013). Neste trabalho, considera-se a categorização de acordo com o porte do evento, conforme orientado por Allen et al. (2008), pois conseguem incluir a grande gama de tipos de eventos, em apenas 4 categorias, considerando seu porte e seu principal objetivo. Desta forma a compreensão fica mais clara, e podemos trabalhar com um número menor de elementos.

2.1.2 Características dos Eventos

Um outro elemento a ser considerado para o estudo de eventos são suas particularidades, ou seja, as características comuns aos eventos que os diferenciam enquanto serviço prestado ao consumidor.

De acordo com Shone e Parry (2013), as características de um evento são:

- a. **Únicos:** cada evento é diferente do outro. Mesmo que se repita o evento várias vezes, os participantes podem ser diferentes, o número de pessoas pode mudar, o local pode ser alterado. Ou seja, são diversas variáveis que podem mudar que fazem com que não seja repetido da mesma forma;
- b. **Perecíveis:** a perecibilidade diz respeito a um evento não perdurar. Ele é transitório, isso significa se não for consumido/aproveitado no tempo que acontece, é perdido;
- c. **Intangíveis:** significa que a maior de parcela do produto de um evento não é palpável. Isto é, o cliente/consumidor do evento terá como produto a experiência vivida, as lembranças na mente, o envolvimento. Porém, é possível que receba produtos tangíveis durante a sua participação no evento, como uma lembrança de um casamento ou um prêmio de uma maratona;
- d. **Ritual e Cerimônia:** um evento é realizado a partir de um ritual ou uma cerimônia. Mesmo os mais modernos, que não usam o tradicionalismo, se reinventaram nestes termos, mas não deixam de seguir um determinado ritual ou cerimônia, ainda que reinventados;
- e. **Ambiente e Serviço:** De todas as características de um evento, o “ambiente” onde o evento é realizado é a característica mais importante para o seu êxito. O ambiente correto e os serviços ideais envolvidos garantem que o mesmo ocorra de forma a proporcionar uma experiência positiva ao convidado/cliente/consumidor;
- f. **Contato e Interação Pessoal:** quando o cliente/consumidor compra um bem de consumo, não há qualquer interação com quem o produz, e no máximo irá interagir com quem o vende. Mas na obtenção de um serviço, no caso do tipo evento, a interação do cliente/consumidor com quem produz (pessoal de apoio, funcionário, especialista, etc.) é frequente, e isso pode determinar a qualidade da experiência obtida. Frequentemente as pessoas que participam de um evento fazem parte do processo. Pode ser que o mesmo evento realizado em duas ocasiões diferentes podem obter ou não sucesso, de acordo com a experiência vivida por seus participantes. Por isso é importante que os produtores de evento ou gestores de eventos conheçam muito bem seu público-alvo.
- g. **Trabalho intensivo:** esta característica diz respeito à organização e à operação. O planejamento de um evento é relativamente complicado, especialmente pela grande interação e comunicação

estabelecidas entre cliente/consumidor e a equipa organizadora. O trabalho dispensado para que se possa entregar um serviço de qualidade é intenso; e

- h. **Escala de tempo fixa:** o evento tem um início e um fim pré-determinados. Pode ser um tempo curto, tanto no planeamento quanto na execução; pode ainda ter um planeamento longo e uma rápida execução; e demais formatos. Pode ser composto de pequenas partes, com intervalos, porém o tempo determinado para o evento não pode alterar.

Considerar estas características e suas implicações para os resultados dos eventos, auxilia o gestor de eventos a tomar as melhores decisões e obter eventos bem sucedidos.

A partir do momento em que se entendeu que este ramo da economia precisava de cuidados, as pesquisas em torno dela foram aumentando e conseqüentemente ela se profissionalizou. O surgimento da indústria de eventos envolveu a identificação e o refinamento de uma área distinta de conhecimento em função das melhores práticas da indústria, acompanhada pelo desenvolvimento de programas de treinamentos e orientações da carreira (Allen et al., 2008).

A seguir descreve-se os componentes-chave desta indústria, segundo os autores:

- a. **Organizações de Eventos:** os eventos são organizados por empresas especializadas ou ainda por equipas internas à uma organização que podem se dedicar a este fim;
- b. **Empresas de Gestão de Eventos:** são indivíduos ou grupo de indivíduos que são contratados para tal. Podem realizar mais de um evento ao mesmo tempo e se relacionam com clientes e fornecedores;
- c. **Fornecedores da Indústria de Eventos:** são prestadores de serviços ou fornecedores de produtos especializados em itens que compõem um evento. Cada vez mais surgem empresas como estas, tornando os eventos mais profissionais;
- d. **Associações da Indústria:** com o crescimento da indústria de eventos, também surgiram as associações especializadas em fornecer treinamentos, certificação e metodologias, aos seus membros; e
- e. **Agências Regulatórias Externas:** para que um evento aconteça, é necessário seguir determinadas normas, especialmente em relação à segurança, logística, obras, entre outros. Com isso, alguns órgãos devem ser consultados para que possam aprovar ou não alguns elementos necessários para a realização do evento. É importante que um gestor de eventos tenha conhecimento das necessidades legais para se realizar um evento.

2.1.3 Gestão de Eventos

Os eventos são vistos como uma resposta a negócios que estão em constante desenvolvimento podendo ser vistos como projetos. Como a gestão de projetos é utilizada para gerir desenvolvimentos, a indústria de eventos estima que estas técnicas podem também ser empregadas com sucesso aos eventos (Allen et al., 2008a; O'Toole e Mikolaitis, 2002).

De acordo com PMBOK (PMI, 2017), os processos de Gestão de Projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Estes processos podem ser aplicados globalmente e nos mais variados setores e indústrias, pois entende-se que a aplicação de “boas práticas” de gestão pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos.

Eventos demandam serviços de vários setores, como alojamento, alimentação, transporte, etc. O planejamento de eventos, portanto, trata da prestação de serviços, incluindo serviços do setor de transportes. Eventos mal planejados podem criar problemas não apenas para as pessoas que participam do evento, mas também para os moradores e empresas locais. Nestas circunstâncias, os resultados são menos que ideais e aqueles que comparecerem, podem ter uma experiência menos do que positiva (Ravindran, 1995). Além disso, a complexidade dos eventos e o perigo de problemas inesperados estão aumentando, o que, na pior das hipóteses, leva à falha do evento (Ellert et al., 2015).

De acordo com O’Toole e Mikolaitis (2002), a aplicação da Gestão de Projetos em eventos é vista de maneira vantajosa, pois:

- é uma abordagem sistemática que pode ser aprimorada a cada evento;
- evita o risco da concentração do conhecimento em uma só pessoa, visto que os registros dos eventos, bem como a comunicação, ficam disponíveis e claros para todos os envolvidos;
- utiliza uma terminologia padrão, o que remete à facilidade de comunicação e entendimento de tudo o que é realizado;
- garante e facilita a relação e prestação de contas com todos os envolvidos no evento, incluindo fornecedores e patrocinadores;
- torna a gestão do evento compreensível;
- orienta a gestão da equipa, focando nos treinamentos; e
- é um conceito comum a outros negócios, portanto os parceiros envolvidos nos eventos já estão acostumados com a terminologia.

A Gestão de Projetos aplicada a eventos deve abranger as grandes fases relacionadas ao evento: a preparação para o evento, a execução do evento em si, e o seu encerramento. A gestão de um evento é composta por fases, contendo um passo a passo norteador para os organizadores em como proceder antes, durante e após o evento. Para Martin (2003), independente de qual seja a dimensão, classificação, e o tipo do evento, todos contemplam estas três fases: Pré-Evento, Evento e Pós-Evento . O Pré Evento consiste na fase que antecede a execução em si do evento. Nessa fase é realizado o planejamento do evento, no qual são considerados todos os elementos que envolvem o evento, entre eles: a definição do tipo de evento, os objetivos, o tema, data/hora/local, público-alvo, divulgação, logística, infraestrutura,

materiais e programação. Na fase de Evento, a execução em si do evento, tudo o que foi planejado será colocado em prática, bem como a montagem da estrutura do evento, e deve ser monitorado de perto e gerido para que se possa realizar os acertos, caso necessário. No Pós-Evento acontece a finalização de contratos.

Além disso, Allen et al. (2008b), propõe um modelo que apresenta a logística de eventos divididos em três fases distintas, conforme Figura 1. A primeira fase, definida como **Pré-Evento**, é o momento da concepção do evento, geralmente é norteadas por um *briefing* desenvolvido pela equipa organizadora do evento. A segunda fase é intermediária e de grande importância, chamada de **Transevento**. Aqui nesta fase o projeto inicial pode ser alterado, se necessário, assim como algumas correções podem ser realizadas de acordo com os objetivos do organizador do evento. A separação das três fases dentro do planeamento torna o projeto flexível, permitindo que os organizadores decidam qual o melhor procedimento a ser adotado. A última fase, chamada de **Pós-evento** pelo autor, é a fase em que se encerra o evento, toda a infraestrutura é desmontada e os equipamentos são devolvidos. O autor julga a avaliação como a parte mais importante desta fase, pois é aqui que se torna possível analisar se as decisões tomadas durante o planeamento do evento foram adequadas, verificando se os objetivos foram alcançados. Nesta fase, também é possível fazer a verificação de eventuais problemas a serem corrigidos, objetivando o não comprometimento de eventos futuros.

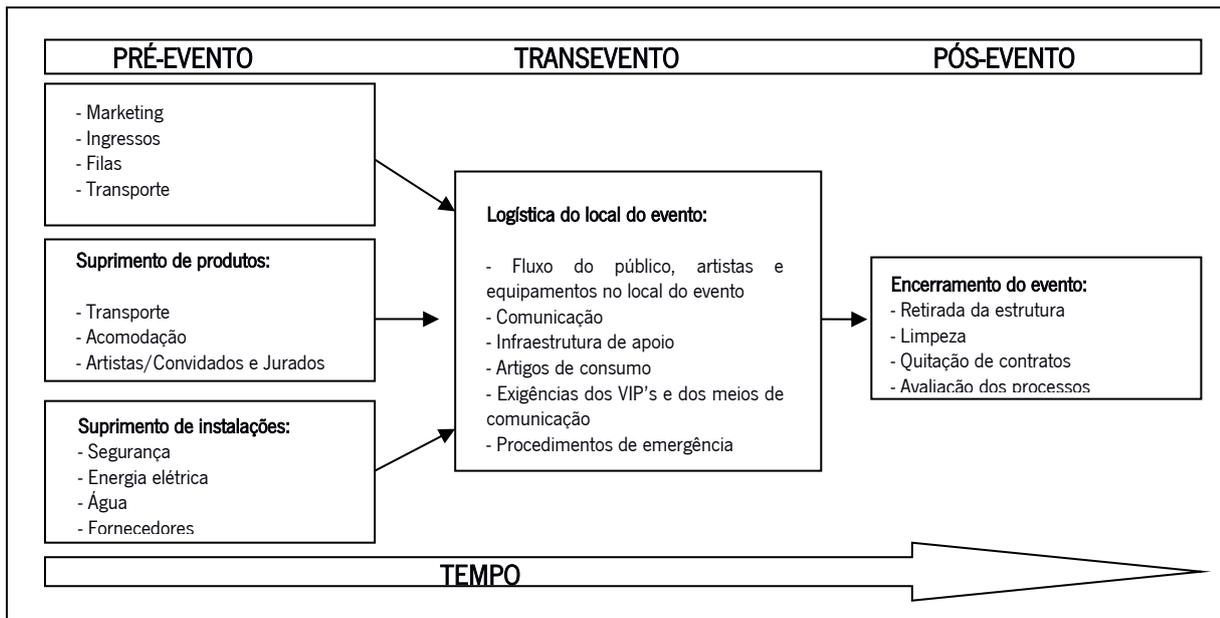


Figura 1 – Logística do Evento – Adaptado de Allen et al. (2008a)

Já Matias (2004), inclui a fase de **concepção** do evento anteriormente às fases do modelo de Allen et al. A concepção do evento deve enfatizar: identificação dos objetivos (geral e específicos); coleta de informações sobre os participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial; reconhecimento das necessidades desse evento; elaboração de alternativas para suprir as suas necessidades; listagem dos resultados desejados; estimativas de exequibilidade económica e técnica; estimativas de tempo e recursos necessários; estabelecimento de diretrizes; elaboração dos contornos dos projetos.

A autora sugere que se faça uma análise e avaliação, considerando que avaliar é fundamental para o aprimoramento da organização de um evento. Periodicamente, os trabalhos desenvolvidos devem ser avaliados, por meio de reuniões, com o grupo envolvido. A base para tais avaliações está no cronograma básico que determina tarefas, estabelece responsabilidade e prazos, facilitando o processo, e também o *checklist*, pois este apresenta o desenvolvimento de todas as atividades do planeamento. Ainda segundo Matias (2004), o processo de avaliação deve considerar a opinião da equipa de trabalho, e sugere que sejam realizadas reuniões periódicas com os envolvidos no planeamento e organização do evento. Orienta sobre a importância da avaliação pelos participantes, que deve ser feita através de um questionário de opinião, partindo do princípio de que o resultado indicará o atingimento dos objetivos iniciais e até que ponto melhorias precisam ser realizadas para o próximo evento.

O Event Management Body of Knowledge (EMBOK, 2009), refere 5 (cinco) fases da Gestão de Eventos: Iniciação, Planeamento, Implementação, Evento e Encerramento. Bem como são 10 (dez) as áreas de conhecimento consideradas pelos autores: Âmbito, Marketing, Finanças, Tempo, Elaboração, Risco, Aquisições, Recursos Humanos, Parceiros e Comunicação. Esta abordagem, de acordo com os autores, é somente descritiva, de modo que possa dar clareza às tarefas da gestão de eventos.

Allen et al. (2008a), explica as fases dos autores acima: a **Iniciação** contempla a ideia do que será o evento, a definição dos objetivos, e ainda pode abordar uma análise da viabilidade do evento, e a gestão necessária para que possa ser realizado. Além disso, é possível nesta fase, incluir as sugestões de data e local do evento, possíveis patrocinadores, esboço de custos, tempo, riscos, bem como a logística necessária. Após esta fase é necessário que venha a fase de **Planeamento**, que vai planejar cada uma das áreas de conhecimento de maneira que funcionem em conjunto no evento. Uma vez formuladas, precisam ser implementadas. A terceira fase, de **Implementação**, contempla a aplicação de todos os planeamentos e o monitoramento e controlo de tudo o que foi planeado. Contudo o evento é um bem intangível, e para isso criou-se a fase de **Evento**, quando acontece o evento de facto. E finalmente o **Encerramento**, onde são finalizados os contratos, documentos arquivados e ainda é avaliado o sucesso ou não do evento.

Independente da metodologia adotada para gerir um evento, tem-se que um planeamento e gestão eficientes exigem que os organizadores tenham uma compreensão clara da dinâmica da comunidade, das expectativas dos *stakeholders* e da percepção dos residentes e visitantes, do local do evento, sobre os impactos do mesmo (Sinclair-Maragh e Gursoy, 2016).

2.2 Serviços

Um serviço é uma mudança na condição de uma pessoa, ou de um bem pertencente a alguma entidade económica, resultado da atividade de alguma outra entidade económica, com a aprovação da primeira. Também se entende por serviço uma interação provedor-cliente que cria e captura valor (Chesbrough e Spohrer, 2006). Outras definições de serviços enfatizam uma troca entre duas ou mais partes e uma transformação (potencialmente intangível) recebida por um cliente. Serviços diferem de bens de consumo por serem geralmente únicos; intangíveis; baseados em conhecimento (área educacional, médica, legal, entre outros) o que os torna de difícil automação; são produzidos e consumidos simultaneamente; sua produção tem alta interação com o cliente; e definição do produto flexível, portanto muitas vezes inconsistente (Chesbrough e Spohrer, 2006; Heizer e Render, 2004).

A definição de serviços inclui a sua diferenciação em relação à manufatura. Ignorar estas distinções entre os dois setores implicará em falhas na prestação de serviços, porém, considerar estas diferenças contribuirá com o sucesso da gestão. É difícil determinar a diferença entre um produto (bem de consumo) e um serviço, visto que a compra de um produto é acompanhada de um serviço, como a instalação e montagem, por exemplo. E a compra de um serviço pode incluir, na maioria das vezes, um produto, como é o caso dos restaurantes. Ou seja, cada compra pode incluir um conjunto de bens e serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010, p. 41).

Serviços diferem de produtos por serem intangíveis; baseados em conhecimento; de difícil automação; produzidos e consumidos simultaneamente; com alta interação com o cliente; flexível e por muitas vezes inconsistentes (Chesbrough e Spohrer, 2006; Heizer e Render, 2004). De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as características dos serviços são classificadas como: intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade. Casas e Luzzi (2008) afirmam que a intangibilidade se caracteriza porque os serviços são abstratos, ou seja, o resultado entregue ao cliente não é físico. Já a simultaneidade diz respeito à produção e o consumo dos serviços poderem ocorrer de forma simultânea. Além disso, é comum, em menor ou maior grau, neste tipo de produção (de serviços) que o cliente participe da prestação do serviço para as definições de quando e como este deverá ser realizado. Em decorrência desta última, os serviços são classificados como não-armazenáveis, isto é, o serviço não é armazenado dado que a presença do cliente é indispensável no processo da prestação do serviço.

Eventos têm características em comum com os serviços, como o facto de serem intangíveis; além de serem produzidos e consumidos simultaneamente e com alta interação com o cliente. A intangibilidade diz respeito à ausência de um elemento físico a ser entregue como produto da realização do evento, mas sim tem como resultado uma experiência vivida (Shone e Parry, 2013). Desta forma, um evento é um tipo de serviço resultado de um projeto, nos quais o próprio cliente faz parte do processo de produção, e inclusive pode ser o objeto ao qual o serviço está sendo aplicado (Wemmerlöv, 1990), podendo por isso ser classificado como People Processing Services (PPS).

As particularidades de um serviço, dificultam a medição da qualidade de seus resultados, porque não depende apenas da entrega eficiente, mas também da criação de uma atmosfera e uma experiência gratificante do consumidor (Heizer e Render, 2004). Entretanto, a qualidade de um serviço é demasiadamente importante, pois mesmo os serviços de baixo custo, que poderão ser alvo de níveis de exigência não tão elevados, estão vulneráveis à concorrência.

O motivo desta vulnerabilidade é consequência dos constantes avanços tecnológicos e a globalização, que transformaram as relações comerciais da cadeia produtiva (Zysman, 2006; Heizer e Render, 2004;

Spohrer e Riecken, 2006; Rust e Miu, 2006). Por terem acesso a uma enorme gama de diferentes produtos e serviços, os consumidores acabam por assumir padrões de qualidade e tornam-se mais exigentes em suas decisões e avaliações sobre aquisição realizada.

Além disso, as características inerentes ao serviço tornam o fluxo de atividades que compõe sua produção de difícil padronização, automação e eficiência. Isto se deve às particularidades de cada consumidor, principalmente em serviços nos quais o próprio cliente faz parte do processo de produção (Heizer e Render, 2004; Chesbrough e Spohrer, 2006).

Pode-se destacar ainda que serviços prestados ao cliente com alta qualidade podem ser revertidos em vantagem competitiva para a empresa (Slack et al., 2010), pois o facto de agregar qualidade à prestação do serviço, tem como consequência a diminuição do retrabalho, dos desperdícios, da devolução de produtos e sobretudo, a qualidade motiva a satisfação dos consumidores.

O setor de serviços vem aumentando na economia atual, com isso, a maioria dos países desenvolvidos vê o setor de serviços como um mercado dominante. Além disso, as necessidades dos clientes mudam continuamente e a necessidade de se adaptar a elas parece ser a única maneira de permitir que as empresas funcionem de maneira estável no mercado, com um ambiente mutável (Nowacki et al., 2017).

O setor de serviços inclui, dentre outros, bancos, seguros, educação, saúde, transportes e comunicações. Os produtos oferecidos por empresas de serviços variam de um procedimento médico simples, a um salão de corte de cabelo. Conceber serviços é um desafio, por terem características únicas e porque tanto a conceção quanto a entrega de produtos de serviços incluem interação com o cliente (Heizer e Render, 2004).

Deve-se compreender ainda que, em serviços, existe uma distinção entre *inputs* e recursos, onde os *inputs* são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores para a execução do serviço, a mão de obra dos funcionários e o capital, que está sob o controlo do gestor. A participação do cliente é uma característica fundamental dos serviços (Sampson e Froehle, 2006). De acordo com Amorim et al (2015), “a entrega de serviços sempre exige algum tipo de interação com o cliente”.

De acordo com Zeithaml et al. (2014) as diferenças entre bens e serviços baseiam-se em 4 aspetos primordiais, apresentadas na Tabela 1, a partir de suas implicações nos serviços.

Tabela 1 - Distinção entre bens e serviços e suas implicações decorrentes (Zeithaml et al., 2014).

BENS	SERVIÇOS	IMPLICAÇÕES
Tangibilidade	Intangibilidade	Serviços não podem ser estocados; Serviços não podem ser patenteados; Serviços não podem ser exibidos ou divulgados; É difícil determinar o preço.
Padronização	Heterogeneidade	O fornecimento do serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários; A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis.
Produção separada do consumo	Simultaneidade	Clientes participam e interferem na transação; Os clientes afetam-se mutuamente; Os funcionários afetam o serviço prestado; A descentralização pode ser essencial; É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	Perecibilidade	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços; Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

As implicações em serviços, de cada uma das características peculiares aos eventos, descritas nessa tabela, são fatores decisivos para a necessidade dos eventos serem geridos e avaliados de maneira eficaz e eficiente. Serviços não podem ser vistos ou tocados, mas a qualidade de seus resultados impactará diretamente em sua posição dentro de um mercado competitivo.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Zeithaml et al. (2014), as características dos serviços são classificadas como: intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade.

Intangibilidade: A natureza intangível de um serviço se caracteriza porque os serviços são abstratos, ou seja, o resultado entregue ao cliente não é físico, e por isso o consumidor não é capaz de testá-lo, senti-lo ou vê-lo. É necessário então que o consumidor confie na reputação da empresa prestadora de serviço.

Simultaneidade: Já a simultaneidade diz respeito ao facto de que a produção e o consumo dos serviços ocorrem de forma simultânea, e, portanto, elimina oportunidades de intervenção no processo de controlo de qualidade. É essencial neste tipo de produção que o cliente participe da prestação do serviço para as definições de quando e como este deverá ser realizado.

Perecibilidade: Em decorrência da simultaneidade, os serviços são vistos como não-estocáveis, isto é, o serviço não é estocado dado que a presença do cliente é indispensável no processo da prestação do serviço. O facto de ser perecível, implica em “se não for usado, será perdido”. A utilização total da capacidade de um serviço é um desafio para a gestão, tendo em vista que a variação na demanda dos clientes é considerável, devido ao facto de não existir a possibilidade de criar estoques para absorver estas flutuações.

Heterogeneidade: A combinação entre a natureza intangível do serviço e a participação do cliente na produção do serviço, torna variável a prestação de serviço de cliente para cliente, gerando uma heterogeneidade que dificulta a geração de um padrão. Como consequência, a qualidade dos serviços torna-se difícil de ser medida.

Outras características que identificam os serviços estão intrínsecas às quatro características anteriores, como a impossibilidade de transferência de propriedade, o facto de não poder ser patenteado, e ainda a participação do cliente no processo. Considerando todas essas características, pode-se compreender a necessidade latente em se gerir um serviço.

Para facilitar a compreensão sobre os serviços, alguns autores agruparam os serviços dentro de uma classificação.

2.2.1 Classificação dos Serviços

Apesar da diversidade de serviços atualmente oferecidos aos consumidores, eles podem ser agrupados em determinadas categorias de sistema de serviços que facilitam seu tratamento. Silvestro (1999) e Corrêa e Caon (2002) sugerem os seguintes três tipos básicos:

- a. **Serviços profissionais:** São caracterizados por uma intensa participação do cliente no processo de prestação do serviço, o que demanda uma grande flexibilidade do sistema para atender suas necessidades específicas. Os recursos humanos geralmente apresentam alta qualificação e oferecem um atendimento bastante personalizado, realizando tarefas com baixa especificação e repetitividade. Um exemplo de serviço profissional é a realização de projetos com prazo determinado para finalização e alto grau de customização;
- b. **Serviços de massa:** De forma geral, a especificação deste tipo de serviço já está bem definida antes do cliente entrar no processo. A formatação deste tipo de serviço se apoia num elevado grau de padronização e rotinização baseado em pesquisas sobre as expectativas dos clientes. Na organização dos recursos humanos, há uma tendência à divisão do trabalho e à especialização de tarefas para atender a uma demanda em alta escala com eficiência. Isso também pode justificar investimentos para substituição dos recursos humanos por equipamentos e/ou sistemas informatizados; e
- c. **Lojas de Serviços:** Tipo definido como intermediário entre Serviços Profissionais e Serviços de Massa. Podem ser enquadrados nesta classificação, diversos sistemas de serviços encontrados em estabelecimentos como hotéis, restaurantes, lavanderias e hospitais.

A Figura 2 – Classificação de Serviços. Silvestro, 1999; Correa e Caon, 2002. Figura 2, ilustra como estes 3 tipos se caracterizam em função do volume de clientes atendidos e das seguintes dimensões: grau de customização do serviço, tipo de recurso mais empregado, ênfase do processo e intensidade de contato com o cliente.

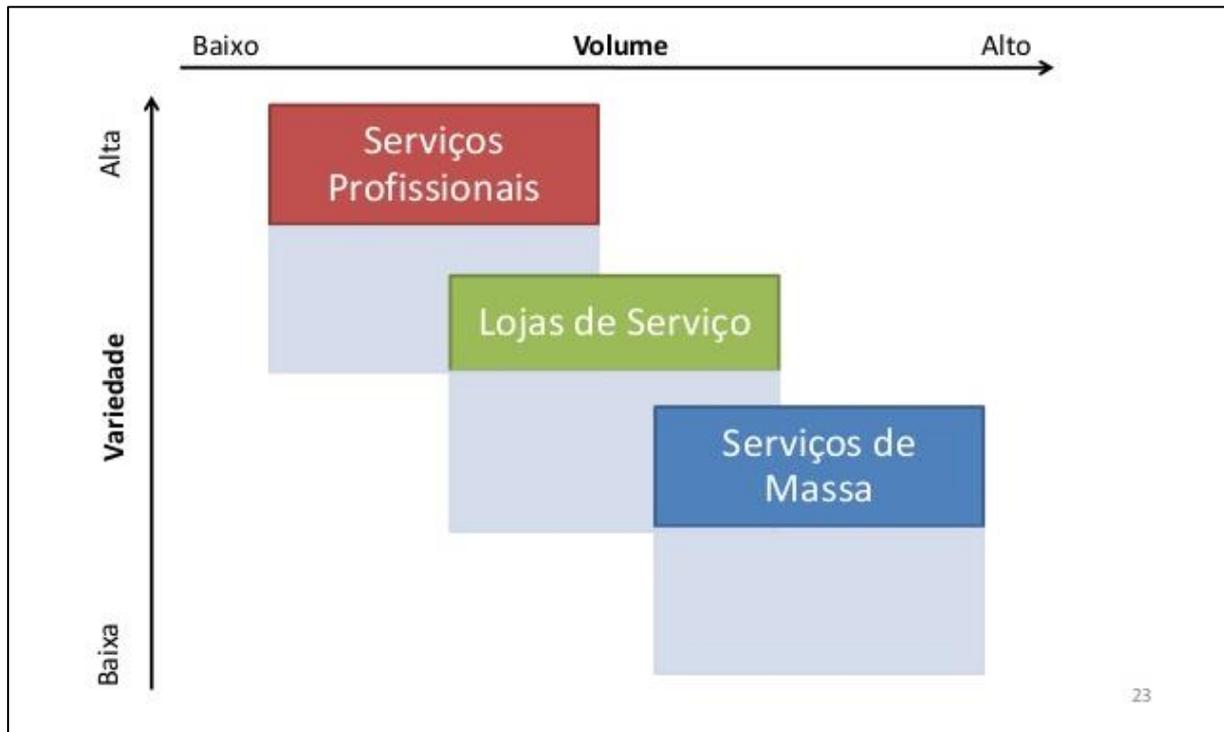


Figura 2 – Classificação de Serviços. Silvestro, 1999; Correa e Caon, 2002

A participação do cliente é uma característica fundamental para os sistemas de produção de serviços. Os clientes fornecem informações importantes para a produção do serviço, incluindo informações pessoais, itens pessoais a serem manipulados pelo provedor de serviços, etc., para os quais seu contato e presença são frequentemente necessários nas instalações do fornecedor (Sampson e Froehle, 2006); mas eles também têm sido cada vez mais convidados a assumir outros papéis ativos nas operações de serviço, coproduzindo o serviço e, muitas vezes, se autoatendendo (Bowers e Martin, 2007; Eichertopfet al., 2011; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Mustaket al, 2016). De acordo com essas perspectivas, os serviços podem ser tratados como processos, ou seja, sequências de operações para a transformação e agregação de valor aos itens fornecidos pelo cliente, envolvendo clientes e fornecedores em uma experiência de coprodução. Wemmerlöv (1990) propôs uma classificação útil dos processos de serviço que distinguem os serviços de processamento de materiais, ou seja, aqueles em que a principal transformação é feita em um item de material fornecido pelo cliente (por exemplo, serviços de reparo de

automóveis, serviços de entrega etc.), informações serviços de processamento (por exemplo, telecomunicações, serviços financeiros, etc.) e serviços de processamento de pessoas (People Processing Services - PPS) (por exemplo, saúde, educação, etc.). No PPS, as operações de agregação de valor na produção de serviços concentram-se nos próprios clientes, ou seja, em suas mentes, corpos etc. Por esse motivo, nesses serviços, é necessária a presença do cliente, e muitas vezes eles têm uma contribuição importante no processo .

O objeto em questão nesta investigação é um modelo de evento no qual o cliente participa do processo de produção do mesmo, ou seja, um PPS, e é esta a classificação de serviços que será usada para o desenvolvimento do trabalho.

Existem três formas disso ocorrer: a primeira é quando ele participa apenas da produção. Neste caso há um menu de opções para o cliente realizar a sua escolha, como em uma cirurgia estética. Na segunda ele participa apenas da entrega, como a participação em um exame cardíaco de stress; e em uma terceira forma, ele participa tanto da produção quanto na entrega do serviço, como enquanto aluno de uma instituição de ensino, ou um restaurante self-service.

2.2.2 Desperdícios em Serviços

Os principais princípios do pensamento Lean (Lean Thinking), aplicados à manufatura, podem ser resumidos da seguinte forma (Womack et al., 2004):

- Valor – Capturar o valor definido pelos *stakeholders* e clientes;
- Cadeia de Valor – Mapear a cadeia de valor (plano do programa) e eliminar os desperdícios;
- Fluxo – Criar fluxo através de passos e processos alinhados, planejados e simplificados;
- *Pull* (Puxado) – Deixar que o trabalho se realize de forma puxada pelos clientes;
- Perfeição – Buscar a perfeição em todo o processo através da melhoria contínua; e

Respeito pelas pessoas – Reconhecer que pessoas são o mais importante recurso. Em serviços, os mesmos princípios são aplicados. A classificação dos desperdícios em serviços como fatores de avaliação do processo, tomando como base um evento, que é um serviço do tipo PPS, foi de grande contribuição para este trabalho. Para classificar desperdícios em PPS e facilitar o entendimento sobre os mesmos, com intuito de reduzi-los, Dinis-Carvalho et.al (2015), definiram uma classificação, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Proposta de terminologia para tipos de desperdício em serviços – Dinis-Carvalho et al. (2015)

Tipos de Desperdícios Tradicionais (Ohno, 1988)	Provedor de Serviços/Usuário
Sobreprodução	Informação ou material a mais
Inventário	Informação ou material em espera
Transporte	Transporte de informação ou material
Movimentação	Movimentação de pessoas
Espera	Pessoas em espera
Sobreprocessamento	Processos complexos e redundantes
Defeitos	Defeitos

1. Informação ou material a mais é o desperdício que evidencia que a quantidade de informação gerada é maior do que a necessária, ou requerida pelo consumidor.

2. Informação ou material em espera representa desde o armazenamento de dados, informação à espera para ser processado, material a ser processado e o armazenamento de material. No PPS quando os clientes estão à espera para serem processados é aqui classificado como espera material.

3. Transporte de informação ou material é quando a informação é transferida entre processos ou o material é transportado de um local para outro sem que valor seja adicionado aos produtos/serviços. No PPS o utilizador do serviço também realiza este tipo de atividades que não agregam valor.

4. Movimentação de pessoas é quando as pessoas precisam se deslocar de um local para outro local, sem agregar valor. Usuários de serviços também são, em muitos casos forçadas a se mover através de processos diferentes.

5. Pessoas em espera é um desperdício muito comum, principalmente do ponto de vista do usuário. Em muitos serviços, como dentistas, cabeleireiros, ou lojas, a maioria da espera é realmente atribuída a usuários do serviço. Além disso, muitas vezes as pessoas tem de aguardar documentos, esperar por decisões, esperar por autorização, entre outros.

6. Processos complexos e redundantes é quando as instruções para procedimentos estão ausentes ou já não são mais usadas, ou quando armazenamento de dados não é eficaz, ou as etapas do processo estão obsoletas e não são mais necessárias.

7. Defeitos incluem serviços errados, informações erradas e materiais danificados. Este desperdício gera retrabalho, necessidade de correções, transporte adicional e custo adicional. Defeitos em PPS são muito comuns e alguns exemplos são: uso de documento errado, documentos ilegíveis, enviar e-mails para endereços errados ou que já não são mais usados, o envio de um documento com informações em falta, entre outros.

2.3 Gestão de Projetos

O aumento da concorrência, as mudanças tecnológicas e maior exigência por parte dos consumidores, têm demandado maior agilidade, produtividade e alta qualidade, por parte das organizações. Portanto, o desenvolvimento de projetos é considerado um dos elementos-chave para a competitividade empresarial e tem ganhado o reconhecimento das organizações como alternativa para diferenciação competitiva (Teixeira et al., 2012; Radujković & Sjekavica, 2017). Com o aumento da busca das empresas por inovação e sendo ela um grande diferencial competitivo, os projetos passaram a ter importância cada vez maior nas organizações. O desenvolvimento de projetos, permite à empresa modificar, melhorar e fortalecer a sua posição frente à concorrência. Para que os objetivos de um projeto sejam atingidos é necessário que seja gerido de maneira adequada, que as técnicas de gestão adequadas sejam utilizadas considerando as especificidades de cada projeto e ainda que os responsáveis pela gestão, os gestores de projetos, tenham conhecimento destas técnicas e saibam aplicá-las.

Segundo o PMI (2017), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis”

A Gestão de Projetos é definida por Kerzner (2016), como o planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados. Para o PMI(2017), a gestão de projetos é definida como:

“... a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. A gestão de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gestão de projetos identificados para o projeto. A gestão de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.”

2.3.1 PMBOK - Project Management Body of Knowledge

A existência de um corpo de conhecimento conhecido de gestão de projetos, compilado no *Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (PMI, 2017) é um ponto de partida inquestionável para a área de gestão de projetos. Nesse corpo de conhecimento, a gestão de projetos deixou de ser algo exclusivo dos gestores de projeto, e passou a fazer parte de um conjunto de competências indispensáveis

a profissionais de organizações envolvidas na realização de projetos. Sejam projetos como o desenvolvimento de um novo produto que será lançado no mercado, a reengenharia dos processos organizacionais ou, ainda, a implantação de uma nova tecnologia, eles tornaram-se não apenas um diferencial competitivo para as organizações, mas também uma questão de sobrevivência.

O *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2017), é um guia que apresenta um conjunto das melhores práticas de gestão de projetos, publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), e constitui uma base do conhecimento em gestão de projetos. O guia PMBOK sugere 5 (cinco) grupos de processos em gestão de projetos e 10 (dez) áreas de conhecimento, que se relacionam e interagem durante a condução do trabalho.

De acordo com o PMBOK, um processo é um conjunto de ações e atividades devidamente inter-relacionadas, que são executadas com o objetivo de alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada processo pode ser caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes. Os cinco grupos de processos definidos pelo PMBOK são:

1. **Grupos de processos de Iniciação:** Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;
2. **Grupos de processos de Planejamento:** Processos realizados para definir o âmbito do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
3. **Grupos de processos de Execução:** Processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gestão do projeto para satisfazer as especificações do mesmo ;
4. **Grupos de processos de Monitoramento e Controle:** Processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes; e
5. **Grupos de processos de Encerramento:** Processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

A seguir, faz-se uma breve descrição sobre as dez áreas de conhecimento definidas pelo PMBOK (PMI, 2017).

1. **Gestão da Integração do Projeto:** Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gestão de projetos nos Grupos de Processos de Gestão de projetos;

2. **Gestão do Âmbito do Projeto:** Engloba os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todas as atividades necessárias, e apenas as atividades necessárias, para que seja finalizado com sucesso;
3. **Gestãodo Cronograma do Projeto:** Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gestão de projetos nos Grupos de Processos de Gestão de projetos;
4. **Gestão dos Custos do Projeto:** Inclui os processos envolvidos em planeamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gestão e controlo dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
5. **Gestão da Qualidade do Projeto:** Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planeamento, gestão e controlo dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expetativas das partes interessadas;
6. **Gestão dos Recursos do Projeto:** Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto;
7. **Gestão das Comunicações do Projeto:** Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada;
8. **Gestão dos Riscos do Projeto:** Inclui os processos de condução de planeamento, identificação e análise de gestão de risco, planeamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto;
9. **Gestão das Aquisições do Projeto:** Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipa do projeto; e
10. **Gestão das Partes Interessadas do Projeto:** Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expetativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gestão apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

De acordo com PMBOK (PMI, 2017), os processos de Gestão de Projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Estes processos podem ser aplicados globalmente e nos mais variados setores e indústrias, pois entende-se que a aplicação de “boas práticas” de gestão pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos.

Segundo Williams (1999), um dos temas discutidos no *Workshop “Advanced Research Workshop Managing and Modelling Complex Projects”* realizado em Kiev no final de 1996, foi baseado em premissas de que os projetos estavam se tornando cada vez mais complexos; de que os métodos de gestão de projetos convencionais estavam se tornando inadequados para a realidade da época e que existia uma demanda por novos métodos de análise e gestão dos processos de produção e de negócios, portanto estes novos métodos começaram a ser aliados dos processos de gestão do PMBOK.

2.3.2 O Pensamento Lean e a Gestão Ágil de Projetos

O surgimento do Sistema Toyota de Produção (TPS – Toyota Production System), desenvolvido no Japão, logo após a década de 50, no tempo em que as indústrias japonesas tinham uma produção muito baixa e uma vasta escassez de recursos, teve um papel fundamental e estratégico para que as empresas pudessem manter-se dentro deste novo cenário. Historicamente, o TPS tem se mantido como um elemento necessário, visto que consiste em “capacitar as organizações para responder com rapidez às constantes flutuações da demanda do mercado através do alcance efetivo das principais dimensões da competitividade: flexibilidade, custo, qualidade, atendimento e inovação”. Revelou-se aí, a utilização de elementos inovadores que rompiam com algumas das mais básicas premissas da gestão convencional. Ao longo de um período de cerca de 20 anos, Toyoda e Ohno colocaram em prática os princípios que formam os pilares do Sistema Toyota de Produção, motivando uma nova forma de organização da produção e, em seguida, de gestão de projetos, utilizando como princípio o que passou a ser denominado pensamento Lean ou Enxuto.

Utilizando o pensamento Lean, um consórcio formado pelo Project Management Institute (PMI), o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), e o INCOSE (*International Council for Systems Engineering*), chamada de *Community of Practice on Lean in Program Management* (Oehmen, 2012), desenvolveu um guia que contém as melhores práticas para o desenvolvimento de projetos tendo como diretrizes os princípios Lean: **Foco no Valor**, o que remete a um aumento dos benefícios aos *stakeholders* através da entrega de produtos/serviços com valor acrescentado, entregando apenas o que foi pedido; **Redução de desperdícios**, tendo em vista a eliminação de tarefas que não acrescentam valor; **Fluxo do projeto puxado pelo cliente**, acarretando em maior integração; e ainda **Melhoria contínua**, em busca da excelência.

O ideal seria executar um programa/projeto onde toda a equipa entendesse os objetivos e estivesse com o foco na satisfação do cliente; onde os processos fossem executados como um relógio, entregando o que é necessário dentro do tempo planeado, e onde a sua maior preocupação, como gestor, seria trabalhar algumas leves imperfeições, em suma um programa/projeto Lean (Oehmen, 2012).

Uma das possibilidades de utilização dos princípios Lean na gestão de projetos é a encontrada na Gestão Ágil de Projetos. “Trata-se de uma abordagem desenvolvida a partir de um conjunto de princípios e valores cujo objetivo é tornar o fluxo do projeto simples, flexível e iterativo. Busca adaptar práticas de gestão de projetos existentes para aplicação em ambientes dinâmicos de projetos com especificidades regidas pela inovação, elevados níveis de incerteza e complexidade” (Amaral et al., 2011).

Em fevereiro de 2001, dezassete profissionais, que já praticavam métodos ágeis como XP, DSDM, Scrum, FDD, entre outros, se reuniram para criar o que conhecemos como Manifesto Ágil (Beck, 2001). Embora todos eles utilizassem abordagens e métodos diferentes, eles compartilhavam dos mesmos fundamentos. E assim, um consenso comum sobre aspetos importantes em desenvolvimento de software fluía e então decidiram escrever um documento que serviria como grito de guerra aos novos processos de desenvolvimento de software. Após considerar vários nomes decidiram que a palavra “ágil” melhor captava a abordagem proposta. O ágil foi tão bem recebido pelas empresas, que isto ultrapassou o desenvolvimento de software e atualmente, considera-se a utilização destes métodos para uma diversidade de projetos.

Para Finocchio (2013), as metodologias preditivas/convencionais de Gestão de Projetos, apesar de reunirem informação necessária e relevante para o domínio de um projeto, produzem artefactos extensos, burocráticos e pouco visuais. Isto leva a uma gestão complexa e de difícil entendimento. É necessário que as burocracias sejam quebradas, para dar uma fluidez nos projetos, e isto deve ser feito de maneira que a gestão se adapte à realidade das empresas e ainda ao próprio funcionamento da mente humana.

Amaral et al. (2011), lista as seguintes características para a Gestão Ágil de Projetos:

- Poucos padrões (modelos de documentos), mais objetivos, efetivos e simplificados;
- Procedimento enxuto para emissão de relatórios de progresso;
- Apoio de técnicas visuais para demonstrar o progresso do projeto;
- Resultados que agregam valor para o cliente, interessados no projeto e equipa de projeto;
- Acesso fácil a todos os integrantes da equipa de projeto;
- Informações dinâmicas, que possibilitem a tomada de decisão participativa, e promovam a interação da equipa do projeto; e
- Atualização constante.

Eder et al. (2013), realizaram uma pesquisa que teve por objetivo analisar a aplicação das abordagens tradicionais e ágeis de gestão de projetos, de forma a identificar e diferenciar características marcantes das mesmas. Os resultados do estudo foram compilados e estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3 - Características da abordagem tradicional e ágil (Eder et al, 2013).

ABORDAGEM TRADICIONAL/PREDITIVA	ABORDAGEM ÁGIL
O trabalho é orientado para as atividades, marcos e entregas documentais	O trabalho é orientado para resultados como protótipos em funcionamento ou o produto final
O conteúdo do projeto é detalhado ao máximo na declaração do âmbito	O projeto é descrito pela visão, de forma ampla e genérica, abrindo possibilidade de interpretação O projeto é descrito formalmente.
O produto é descrito de forma clara e a mais detalhada possível e sem ambiguidade. São utilizadas listas de materiais e descrições de funcionalidades do produto para indicar como é o produto do projeto.	O projeto é descrito de forma desafiadora, procurando motivar a equipa. O produto é descrito de forma metafórica, ambigua e com artefactos visuais. O objetivo não é mostrar o resultado final do projeto, mas direcionar a equipa para um conjunto possível de soluções.

Em outro estudo, Eder et al. (2015), referem que“(…) é possível identificar o uso, ou não uso, da abordagem do gestão ágil de projetos por meio da observação de seis características específicas, dentre as práticas adotadas pela organização: 1) A forma de elaboração do plano do projeto; 2) A forma como se descreve o âmbito do projeto; 3) O nível de detalhe e padronização com que cada atividade do projeto é definida; 4) O horizonte de planeamento das atividades da equipa de projeto; 5) A estratégia utilizada para o controlo do tempo do projeto; e 6) A estratégia utilizada para a garantia do atingimento do âmbito do projeto.” (Eder et al., 2015). A implicação mais importante desses resultados é a hipótese de que investigando esses seis aspetos apenas é possível caracterizar a adoção ou não da abordagem do gestão ágil de projetos (Tabela 4).

Tabela 4 – Caracterização de abordagens de gestão de projeto utilizada por uma organização (Eder et al., 2015).

Característica	Abordagem de gestão de projetos tradicional	Abordagem de gestão ágil de projetos
1) A forma de elaboração do plano do projeto	Há um único plano de projeto, que abrange o tempo total do projeto e contém os produtos, entregas, pacotes de trabalho e atividades.	Há dois planos de projeto: a) um plano geral que considera o tempo total de duração do projeto, mas que contém apenas os produtos principais do projeto; b) um plano de curto prazo (iteração) que contém apenas as entregas e atividades referentes a uma fração de tempo do projeto.
2) A forma como se descreve o âmbito do projeto	Descrição exata do resultado final por meio de texto, com normas do tipo contratuais, números objetivos e indicadores de desempenho.	Descrição do resultado final de maneira abrangente, desafiadora, ambígua e metafórica.
3) O nível de detalhe e padronização com que cada atividade do projeto é definida	As atividades são descritas de maneira padronizada e organizadas em listas do tipo WBS. Contém códigos e são classificadas em conjuntos de pacotes de trabalho, entregas e produtos do projeto.	Não há um padrão para a descrição das atividades, que podem ser escritas na forma de histórias, problemas, ações ou entregas. Não há uma tentativa de organização, apenas a priorização do que deve ser executado no momento.
4) O horizonte de planeamento das atividades da equipa de projeto	As listas de atividades são válidas para o horizonte total do projeto.	As listas de atividades são válidas para uma iteração, que é definida como uma fração do tempo total do projeto.
5) A estratégia utilizada para o controlo do tempo do projeto	Empregam-se relatórios com indicadores de desempenho, documentos escritos, auditorias e análises de transições de fase. As reuniões da equipa não são frequentes.	Empregam-se dispositivos visuais que indicam as entregas físicas do resultado final (cartazes, autoadesivos etc.). As reuniões são curtas e frequentes.
6) A estratégia utilizada para a garantia do atingimento do âmbito do projeto	O gerente de projeto avalia, prioriza, adiciona ou altera as atividades do projeto para que os resultados estejam em conformidade com o âmbito do projeto assinado com o cliente.	O cliente avalia, prioriza, adiciona ou altera o produto final do projeto, conforme a experiência com os resultados alcançados. A equipa altera as atividades para obter os resultados propostos pelo cliente.

O PMI em conjunto com a Agile Alliance®, desenvolveu o *Agile Practice Guide* (PMI; AGILE ALLIANCE, 2017) que fornece orientação prática orientada para líderes de projetos e membros da equipa que desejem adotar uma abordagem ágil no planeamento e execução de projetos. Ele representa uma ponte para entender as semelhanças e diferenças entre uma abordagem preditiva e uma abordagem ágil na gestão de projetos. Na verdade, existem atividades comuns entre elas, mas que são tratadas de forma diferente. Por muitos anos o Guia PMBOK teve como foco principal a abordagem preditiva, dita tradicional. Porém, há algum tempo já se vinha trabalhando, dentro da Gestão de Projetos, e entre os gestores de projetos associados ao PMI, sobre as metodologias ágeis. Foi assim que surgiu a necessidade da inclusão deste Guia, associado ao PMBOK.

“As equipas do projeto usaram técnicas e abordagens ágeis em várias formas por pelo menos várias décadas. O Manifesto Ágil expressou valores definitivos e princípios ágeis a medida que o uso de agilidade ganhou impulso substancial. Hoje, os líderes e equipas de projetos se encontram em um ambiente interrompido por avanços exponenciais em tecnologia e demandas dos clientes para uma entrega de valor mais imediata. Técnicas

e abordagens ágeis efetivamente gerenciam tecnologias disruptivas. Além disso, o primeiro princípio ágil coloca a satisfação do cliente como a mais alta prioridade e é fundamental na entrega de produtos e serviços que deliciam os clientes. Os *feedbacks* rápidos e transparentes dos clientes estão prontamente disponíveis com o uso generalizado das redes sociais. Portanto, para permanecer competitivo e relevante, as organizações não podem mais estar focadas internamente, mas precisam se concentrar externamente na experiência do cliente” (PMI; AGILE ALLIANCE, 2017).

Já Amaral et al. (2011), tratam das diferenças entre uma abordagem tradicional e ágeis, chamando as ágeis de adaptáveis, como podem ser vistas na Tabela 5.

Tabela 5 - Diferenças entre uma abordagem tradicional de gestão de projetos e uma adaptável (Amaral et al., 2011)

ABORDAGEM	TRADICIONAL	ADAPTÁVEL
Metas do Projeto	Enfoque na finalização do projeto no tempo, custo e requisitos de qualidade.	Enfoque nos resultados do negócio, atingir múltiplos critérios de sucesso.
Plano do Projeto	Uma coleção de atividades executadas como planejado para atender à restrição tripla (tempo, custo e qualidade).	Uma organização e o processo para atingir as metas esperadas e os resultados para o negócio.
Planeamento	Realizado uma vez no início do projeto.	Realizado no início e reavaliado sempre que necessário.
Abordagem de Gestão	Rígida, com foco no plano inicial.	Flexível, variável, adaptável.
Trabalho/Execução	Previsível, mensurável, linear e simples.	Imprevisível, não mensurável, não linear, complexo.
Influência da organização	Mínima, imparcial a partir do kick-off do projeto.	Afeta o projeto ao longo de sua execução.
Controlo do Projeto	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano.	Identificar mudanças no ambiente e ajustar o plano adequadamente.
Aplicação da Metodologia	Aplicação genérica e igualitária em todos os projetos.	Adaptação do processo, dependendo do tipo do projeto.
Estilo de Gestão	Um modelo atende a todos os tipos de projetos	Abordagem adaptativa, um único modelo não atende a todos os tipos de projetos.

Para Amaral et al. (2011), é importante salientar que estas abordagens adaptáveis não rompem totalmente com a abordagem tradicional, mas sim pode-se considerar que são um recurso adicional, um complemento. Não se trata de optar entre uma e outra, mas sim obter um equilíbrio entre elas, conforme as características específicas de cada projeto e da organização, especialmente quando se trata de projetos que têm produtos inovadores como resultado.

2.3.3 Gestão Visual de Projetos

Como foi visto anteriormente, as organizações têm buscado gerir seus projetos de uma maneira menos burocrática, menos formal, e por consequência uma menor quantidade de documentos. Assim, ferramentas visuais estão surgindo como alternativa pra a gestão dos projetos em diferentes situações. Tal movimento tem por base a abordagem Lean, modelo de produção que tem por finalidade aprimorar processos, promover a melhoria contínua, tornando as empresas mais eficientes (Bryde; Schulmeister, 2012; Kadavova, Demecko, 2015).

A Gestão Visual tem o objetivo de proporcionar aos envolvidos a visualização e a compreensão do todo, tornando o mesmo transparente e de fácil gestão. Desta forma, é possível que a equipa e o gestor possam direcionar suas forças ao que realmente é necessário, ou seja, priorizar o que é importante. Ela pode ainda, fornecer informações que gerem ações no ponto da comunicação. É importante que a atualização e a manutenção das informações sejam realizadas pelos envolvidos diretamente no trabalho, pois estes, quase sempre, são os primeiros a perceber as anormalidades (Meredith e Mantel, 2006).

“O processo de visualização em si está relacionado com a transformação de algo abstrato em imagens (mentais ou reais) que possam ser visualizadas pelos seres humanos. O objetivo do processo de visualização é auxiliar no entendimento de um assunto, o qual, sem uma visualização exigiria um esforço maior para ser compreendido” (Patterson et al., 2014).

O Lean Institute (Lean, 2009) define a Gestão Visual como “um sistema de planeamento, controlo e melhoria contínua que integra ferramentas visuais simples que possibilitam que se entenda, de maneira rápida, a situação atual e que apoia o trabalho padrão da liderança para garantir a aderência dos processos aos padrões e viabilizar as melhorias permanentes”.

A Gestão Visual tem muitos benefícios, de acordo com Medeiros (2017), que fez uma revisão da literatura sobre gestão visual. São eles:

- **Transparência:** Torna mais visível e transparente o projeto por meio de uma base de informação comum aos envolvidos, melhora a tomada de decisão e alocação dos recursos;
- **Coordenação:** Permite uma melhor coordenação e distribuição do trabalho entre os envolvidos;
- **Comunicação:** Promove o compartilhamento de informação e a comunicação mais direcionada e de acordo com as prioridades organizacionais;
- **Colaboração:** Ajuda no envolvimento e na interação entre diferentes setores e partes interessadas; e

- **Simplificação:** Simplifica o fluxo de informação e torna mais fácil a sua incorporação à rotina das pessoas.

Segundo Barbosa et al. (2018), “(...) Os métodos visuais e a visualização da informação surgem como ferramentas estratégicas que apoiam o gestão de projetos e mitigam as barreiras e restrições encontradas em seus processos e atividades”, além disso, (...) “os métodos visuais possibilitam melhorias no desempenho de projetos, nas demandas do projeto e na comunicação”. Dusseet al. (2016) e Patterson et al. (2014), afirmam que a visualização da informação na gestão de projetos vem como uma ferramenta estratégica que amplia as atividades cognitivas da equipa do projeto, melhorando o entendimento e aproveitamento do que é exposto, e apoia a execução das atividades.

Uma das ferramentas utilizadas para gerir projetos visualmente, é a implantação de uma *Obeya Room*, que é uma ferramenta do *Lean Manufacturing*, na qual uma sala dedicada é reservada para os *stakeholders* do projeto conhecerem e tomarem decisões sobre o andamento do projeto. A *Obeya* tem como benefícios, entre outros: aumentam a produtividade, reduzem custos, aumentam a eficiência, antecipam a integração entre os *stakeholders* e melhoram a comunicação (Dave et al., 2015). Uma das críticas práticas desses espaços é que demandam presença física dos participantes do projeto, o que pode ser altamente desafiador em projetos distribuídos geograficamente (Hosseini et al., 2018). Por outro lado, Dave et al. (2015), sugere então a implantação virtual da *Obeya Room*.

A comunicação é um dos fatores determinantes para o sucesso em um projeto, isto porque projetos são realizados por pessoas que utilizam a comunicação para compreender a realização das tarefas, utilizar recursos e cumprir os objetivos estabelecidos (Rocha e Goldschmidt, 2010; Molena et al., 2017). “Comunicação deficiente, falta de clareza nos papéis, excesso de informação, erros de interpretação e entendimento, podem induzir conflitos recorrentes e obstruir o crescimento organizacional” (Radujković & Sjekavica, 2017).

Para que a Gestão Visual fosse efetivada, nos últimos anos alguns autores buscaram criar ferramentas que traduzissem, de maneira visual, o contexto do que se quer demonstrar do “todo”, em um formato denominado Canvas.

Com o intuito de formular uma abordagem ágil de Gestão de Projetos mais adequada ao processo de cognição do ser humano, utilizando ferramentas que vão além das burocracias de documentos lineares, extensos e pouco compreensíveis, Finocchio (2013) desenvolveu o *Project Model Canvas* (PMCanvas). O autor utiliza como base para seu modelo conceitos de neurociência e busca auxiliar gestores de

projetos a construir um plano de projeto que se distancie da linearidade textual, que deixe claro as conexões entre as partes do projeto, mais simples de elaborar e efetivamente aplicável ao cotidiano.

O PM Canvas auxilia os gestores de projetos de maneira visual, utilizando uma folha de papel A1 e post-its, tendo como inspiração autores como Osterwalder e Pigneur (2011) que criaram o *Business Model Canvas*, onde de maneira simples, os membros da equipa do projeto constroem juntos o resultado do plano. No PM Canvas, o gestor do projeto organiza um *brainstorming* com a sua equipa e o seu cliente, de forma a construírem em conjunto o início do processo e visualizando e entendendo de forma clara os objetivos, fases, custos e benefícios, para cada um destes envolvidos. Por trás disso, podemos enxergar os conceitos de Gestão de Projetos, de maneira simples, onde as partes se integram claramente, abrindo mão do formalismo, porém não da lógica. A proposta de plano visual do PM Canvas é apresentada na Figura 3.

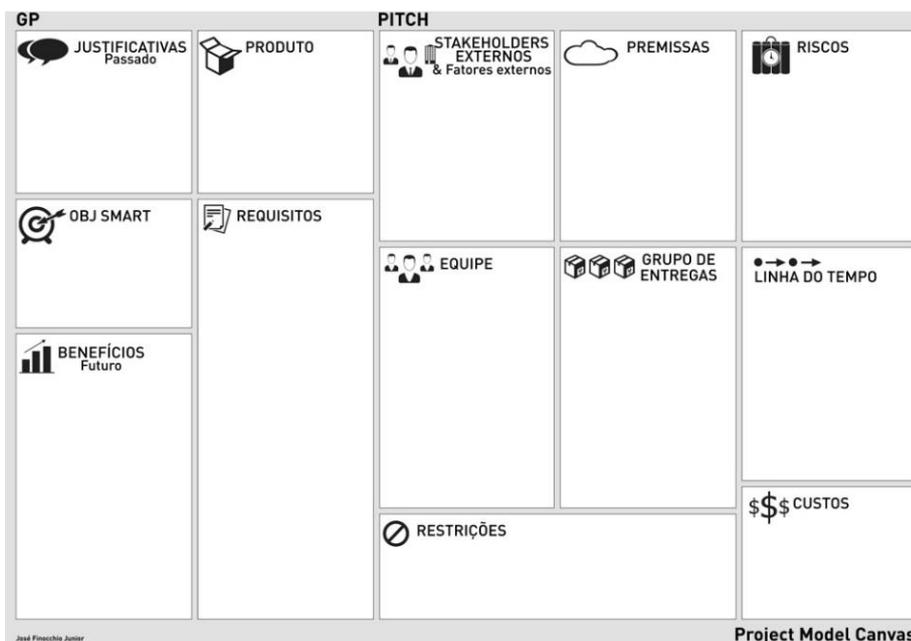


Figura 3 – PM Canvas – organização visual do plano de projeto – Finocchio (2013).

Segundo Finocchio (2013), o PM Canvas representa somente o essencial, e pode ser usado de duas maneiras: documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução; ou como ferramenta preliminar que conformará a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição posterior a um plano de projeto de modo formal.

Nesta investigação entende-se por Gestão Visual de Projetos propostas que contém um conjunto de atividades e ferramentas, ou seja, modelos, que visem promover maior visualização ao processo de desenvolvimento de projetos.

2.4 Sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável é o imperativo atual do rearranjo estrutural do sistema económico. Consequentemente, um aumento da competitividade dos países do mundo está correlacionado com o crescimento económico, a modernização da economia e da sociedade, de acordo com os indicadores socioeconómicos do desenvolvimento sustentável (Dalevska, Khobta, Kavilinski, Kravchenko, 2019; Prakash, 2019). Segundo Furtado (2005) “(...) O conceito de sustentabilidade é decorrente do termo sustentável, que significa defensável, suportável, capaz de ser mantido. Sustentabilidade, assim, representa um processo contínuo, que no longo prazo mantém-se, impedindo a ruína de algo”).

A sustentabilidade passou a ser tratada do ponto de vista de um tripé pela primeira vez, por John Elkington (1994). Chamada de *triple bottom line* (TBL), esta estrutura, foi além das medidas tradicionais de lucros, retorno do investimento e valor do acionista, incluindo dimensões ambientais e sociais. A proposta de John dizia que para que uma empresa pudesse ter sucesso dentro de um título de sustentável, ela precisaria integrar resultados positivos diante dessas três bases.

Os princípios que formam os três pilares da sustentabilidade são: ambiental, económico e social. A **sustentabilidade ambiental** está relacionada à limitação do uso de recursos naturais não renováveis e ao uso dos recursos renováveis de forma que se respeite seu potencial de produção pela natureza e também a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. A **sustentabilidade social** consiste na construção de uma sociedade em que haja equidade na distribuição da riqueza, com um patamar razoável de homogeneidade social, sendo que para isso é necessário existir a igualdade no acesso aos recursos e serviços disponíveis. Já a **sustentabilidade económica** traduz-se na melhor alocação e gestão mais eficiente dos recursos (Sachs, 2002). Nesse contexto, a medida da eficiência económica é o equilíbrio macrossocial, e não a lucratividade empresarial. Para o autor, a sustentabilidade só pode ser alcançada se todas as suas dimensões forem contempladas, de maneira que todas juntas agreguem mais do que a simples soma de cada uma. Veja o tripé da sustentabilidade na Figura 4.

Uma organização sustentável, segundo Barbieri (2007), é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos económicos, busca respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e se empenha em ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros, entre outros.

Hunt e Auster (1990), afirmaram que as empresas já estavam se atentando para o potencial competitivo deste tema, não somente como visão económica, como a preocupação com a redução de desperdícios de recursos, mas também pelo valor agregado e do potencial do marketing verde. Parte-se agora do

pensamento de que o surgimento de impactos ambientais pode deteriorar a imagem da empresa perante a opinião pública, exigir o dispêndio de grande montante financeiro, e comprometer o seu relacionamento com fornecedores e clientes.

“O mundo dos eventos está se tornando mais competitivo. Os órgãos governamentais precisam ser mais detalhados para justificar os gastos públicos e suas consequências, e as entidades comerciais buscam uma responsabilidade social corporativa exemplar. Ao mesmo tempo, os consumidores estão se tornando mais exigentes; eles querem consumir eticamente e esperam que as organizações de lazer e hospitalidade pratiquem hospitalidade sustentável. Portanto, a sustentabilidade está se tornando uma obrigação para os eventos.” (Brito e Terzieva, 2016)

Assim, as três dimensões da sustentabilidade se reforçam. Em uma visão mais antiga e predatória, a preocupação com o ambiental e com o social impactaria negativamente no econômico. Porém, há visões diferentes nas empresas de acordo com sua cultura: umas optam por somente responder às pressões sociais e cumprir leis, outras tornam a sustentabilidade parte de sua cultura e tendem a ser mais proativas (Barbieri, 2004). É preciso fazer mais, e devemos nos preocupar não mais apenas com atender as necessidades do presente, mas também com a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

No âmbito da gestão de projetos, a questão da sustentabilidade ainda é incipiente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, de acordo com Carvalho e Rabechini (2015). Assim, se negligenciamos a dimensão de sustentabilidade na gestão de projetos, a tendência é que impactos ambientais e sociais ocorram. Ainda segundo os autores, a pressão da população pela preocupação com eventos extremos relacionados ao planeta, tem chegado a empresas e aos governos, e como resultado observa-se a criação de legislações e normas mais rígidas, com multas e responsabilização por passivos ambientais de forma mais incisiva.

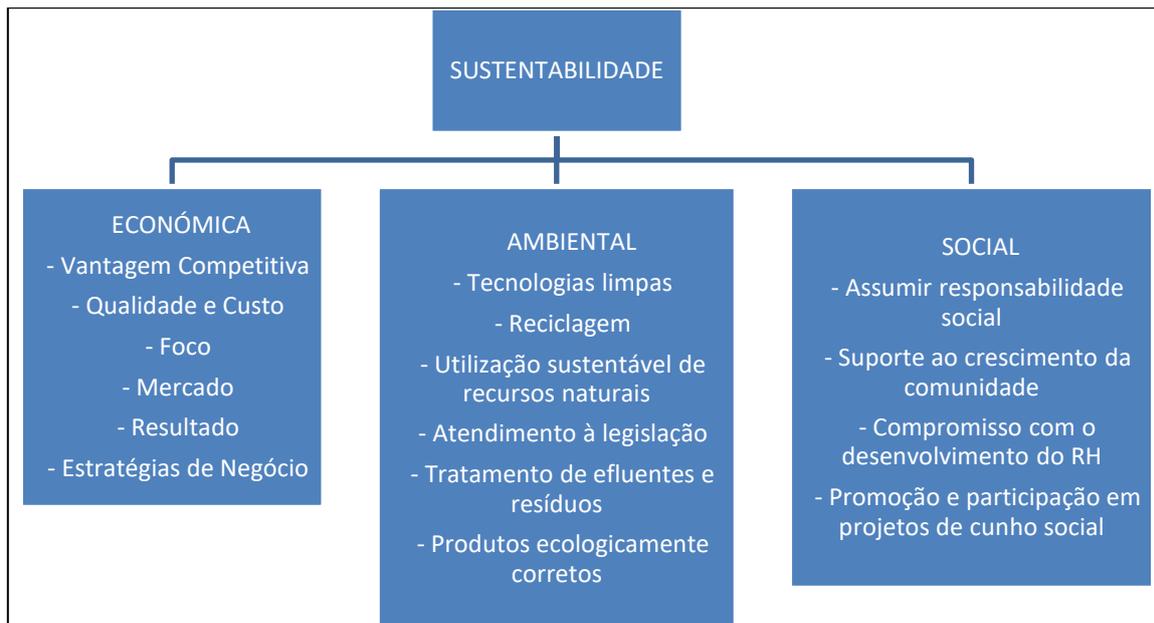


Figura 4 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial para cada uma das dimensões (Coral, 2002).

Relacionar gestão de projetos e sustentabilidade está se tornando recorrente na literatura científica, visto que a sustentabilidade transformou-se em uma condutora privilegiada das estratégias organizacionais e tem contribuído para a adoção de projetos que visem a redução dos impactos ambientais de suas atividades ao meio ambiente e a sociedade, pressupondo-se um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental (Cavalcanti, C., Silva, I., 2016).

2.4.1 Sustentabilidade Ambiental em Eventos

A questão da sustentabilidade está no epicentro da preocupação internacional, com pressão sobre os operadores comerciais de todos os tamanhos e de todas as indústrias, e cidadãos particulares para fazer ajustes em suas vidas diárias para que reduzam os impactos negativos sobre o meio ambiente. A indústria do turismo e sua contribuição para as mudanças climáticas são cada vez mais um foco de discussão e debate. Mais especificamente, a indústria de eventos tem atraído a atenção, e agora há um crescente debate internacional sobre como incentivar a indústria de eventos a se tornar mais ambientalmente sustentável. Os eventos são um componente importante da indústria do turismo, pois oferecem valiosos benefícios econômicos, sociais, culturais e educacionais, além do potencial de crescimento do fluxo turístico para muitos destinos internacionais. Eventos, por sua própria natureza, geram resíduos. Cada vez mais a prática da indústria é concluir uma avaliação de impacto ambiental como parte do processo de planejamento de qualquer evento, e a importância e a necessidade disso recentemente se tornaram mais significativas não apenas sob uma perspectiva de preservação ambiental, mas também de uma perspectiva de responsabilidade social corporativa, e de uma perspectiva de

marketing e relações públicas (Dickson; Arcodia, 2010; Tobollik, 2016; Li et al., 2019; Gulnar Mirzayeva et al., 2020).

Eventos podem impactar positivamente e/ou negativamente em suas comunidades locais e nos parceiros, porém o facto de ter tantos impactos positivos, faz com que haja popularidade e apoio às suas realizações. É importante que se tenha em mente a necessidade de potencializar os resultados positivos, e por isso a importância de se estudar a viabilidade da aplicação de recursos na transformação de impactos negativos em impactos positivos. A gestão destes impactos é crucial aos eventos, pois um suposto fracasso de um evento pode potencializar negativamente até o que supostamente seria positivo em sua realização. Situações até mesmo não intencionais podem chamar atenção do público e atrair os meios de comunicação como por exemplo, os impactos ambientais negativos (Allen et al., 2008; Atçiet al., 2016).

Collins e Cooper (2017), defendem o uso da Pegada Ecológica como uma ferramenta valiosa de comunicação e conscientização, pois personifica a sustentabilidade, avaliando o impacto do consumo da perspectiva do consumidor. Os resultados da Pegada Ecológica podem ser comunicados aos participantes de um evento para permitir que eles compreendam o vínculo entre suas atividades de consumo e os impactos ambientais globais gerados. Os organizadores dos eventos também podem usar os resultados para defender comportamentos pró-ambientais entre os visitantes, como o uso racional do transporte público, por exemplo. A Pegada Ecológica é uma metodologia de contabilidade ambiental que avalia a pressão do consumo das populações humanas sobre os recursos naturais. Expressa em hectares globais (gha), permite comparar diferentes padrões de consumo e verificar se estão dentro da capacidade ecológica do planeta. Além disso, é importante que os gestores de eventos e os gestores locais adotem iniciativas ecológicas e eduquem os participantes, espetadores e os residentes na cidade, sobre a importância das questões ambientais, pois existe uma ligação clara e forte entre o envolvimento ecológico e o valor percebido. Destaca-se ainda que quando os participantes se envolvem mais em um evento ambientalmente sustentável, eles conseguem melhor perceber seu valor e, portanto, investir mais dinheiro nisso (Wonget al., 2015; Guizzardi et al., 2017).

Dependendo de suas especificidades e local onde será realizado, um evento pode ter uma diversidade de impactos, sejam eles positivos ou negativos. Eventos maiores e mais longos provavelmente exercerão mais pressão sobre os recursos e seus níveis de esgotamento (Gursoy, et al., 2016).

Na Tabela 6 estão alguns exemplos dos impactos dos eventos.

Tabela 6 - Os impactos dos eventos (Allen et al., 2008).

Impacto dos Eventos	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Social e Cultural	Vivência compartilhada Revitalização de tradições Fortalecimento do orgulho comunitário Legitimação de Grupos Comunitários Aumento da participação da comunidade Apresentação de ideias novas e desafiadoras Expansão de perspectivas culturais	Alienação da comunidade Manipulação da comunidade Imagem negativa da comunidade Comportamento destrutivo Abuso de drogas e álcool Deslocamento social Perda do conforto
Físico e Ambiental	Exposição do meio ambiente Fornecimento de exemplos para melhores hábitos Aumento da consciência ambiental Legado de infraestrutura Melhoria dos transportes e comunicações Transformação e renovação urbana	Danos ao meio ambiente Poluição Destruição de Patrimônio Perturbação acústica Engarrafamentos
Político	Prestígio Internacional Melhora do perfil do local Promoção de investimentos Coesão social Desenvolvimento de capacidades administrativas	Risco de insucesso do evento Desvio de fundos Falta de responsabilidade Propaganda enganosa Perda do controlo comunitário Legitimação de ideologia
Turístico e Económico	Promoção do destino e incremento do turismo Aumento do tempo de permanência Maior lucratividade Aumento da renda de impostos Oportunidade de negócios Atividade comercial Geração de empregos	Resistência da comunidade ao turismo Perda de autenticidade Danos à reputação Exploração Preços inflacionados Custos de oportunidade Má gestão financeira Perda financeira

Pode-se ver a sustentabilidade ambiental na gestão de eventos por meio das preocupações relacionadas a impactos ambientais em três critérios: recursos, resíduos e consumo/produção em diferentes escalas temporais e espaciais (Briassoulis, 2000). Isso reflete principalmente três tipos de preocupação: 1. uso de recursos; 2. resíduos e poluição; e 3. considerações comportamentais (ver Tabela 7). As preocupações de uso de recursos implicam impactos de recursos. Os impactos dos recursos dizem respeito ao esgotamento e à competição por recursos naturais entre outras formas de desenvolvimento e atividade humana. As formas de recursos naturais incluem materiais físicos, espaço, energia / energia e água, assim como quaisquer formas de vida.

Tabela 7 - Classificação dos impactos ambientais negativos do turismo de eventos pelo tipo de preocupação (Briassoulis, 2000).

Tipo de Preocupação	Impacto
Uso de recursos	Redução de recursos e competição de materiais físicos e espaço, energia/energia e água.
Resíduos e poluição	Destruição do ecossistema, qualidade do ar, ruído, estética, poluição da água, flora e fauna, resíduos.
Consideração comportamental	Compra e aquisição: comida/refeições, acomodação, transporte que atividades humanas produzem lixo e emissão de CO2.

Com o objetivo de aumentar a probabilidade de ocorrência dos impactos bem sucedidos e minimizar a ocorrência de impactos negativos relacionados a eventos, o gestor do evento tem como um de seus papéis identificar e prever estes impactos bem como administrá-los. O resultado deste trabalho deve ser o melhor para todas as partes envolvidas, a fim de que o evento tenha, como um todo, um impacto positivo. O planejamento do evento de maneira sistematizada é fundamental para o aumento do sucesso de um evento. Para reduzir a possibilidade de insucesso, pode ser usada a conscientização e a intervenção. Veja os motivos para a realização de um evento sustentável na Tabela 8.

A realização sustentável de eventos vem com o objetivo de minimizar os impactos negativos causados ao meio ambiente e ainda tem o intuito de sensibilizar a sociedade sobre a importância que se deve dar às mudanças climáticas. Para uma cidade, isto implica na possibilidade de redução de custos e na maximização dos ganhos de imagem, devido ao reconhecimento de uma postura corporativa responsável pelo público. A preocupação com a sustentabilidade ambiental, tem se tornado uma tendência em eventos (Allen et al. , 2002; Pelham, 2011).

Tabela 8 - Motivos para a realização de um evento mais sustentável (The International Centre, 2013)

Motivos para a realização de um evento mais sustentável	
Reduzir o uso de recursos naturais	Estratégias que reduzam o consumo de energia, água e materiais são importantes, assim como aquelas que priorizam o uso de materiais duráveis ou produzidos a partir de materiais reciclados, pois, de forma geral, essas propostas reduzem a pressão sobre os recursos naturais.
Economizar recursos financeiros	Um evento que desde o seu planejamento aborda questões de sustentabilidade pode resultar em menor demanda de recursos financeiros, pois prioriza a redução do consumo e o uso mais eficiente dos recursos naturais.
Influenciar a tomada de decisão	Especialmente em IES, onde são realizados muitos eventos acadêmicos, o evento pode ser um momento em que se percebe a necessidade por instalações mais sustentáveis. Assim, compartilhar essas demandas com os tomadores de decisão da instituição pode ser um passo para a melhoria.
Fortalecer o envolvimento das pessoas com a sustentabilidade	A apresentação do compromisso que o evento tem com a sustentabilidade, o diálogo com diferentes visões e experiências pessoais e o incentivo a boas práticas mostram algumas possibilidades que o evento tem para fortalecer o envolvimento dos participantes com a sustentabilidade.

Os eventos, se planejados e gerenciados de maneira sustentável, são capazes de aumentar o orgulho local, identidade e bem-estar, criar uma imagem positiva do destino, promover a conservação do meio

ambiente e patrimônio local, gerar oportunidades de emprego, impulsionar a renovação urbana e econômica benéficos (Derrett, 2004; Tassiopoulos, 2005).

Eventos sustentáveis são aqueles que atingem seu objetivo de maneira financeiramente viável, causando o menor impacto possível ao meio ambiente e propiciam melhorias na distribuição de oportunidades e geração de riqueza para a população local. Para uma cidade, isto implica na possibilidade de redução de custos e na maximização dos ganhos de imagem, devido ao reconhecimento de uma postura corporativa responsável pelo público. Nos últimos anos houve uma mudança de postura dos organizadores para iniciativas mais comprometidas com o meio ambiente, e vinculando o evento à sustentabilidade (Carvalho, da Silva e Barros, 2012; Neto, Oliveira e Kiss, 2011). A prática de eventos sustentáveis também pode encorajar o desenvolvimento de sistemas de transporte e infraestrutura ambientalmente corretos, gestão e reciclagem de resíduos, fontes alternativas de energia ecologicamente corretas e potencialmente melhorar o meio ambiente (Allen et al. 2008; Collinset al., 2009). Além da mudança de postura dos organizadores, Hottle et al. (2015) sugerem que devem existir maneiras eficazes de ensinar aos consumidores, ao longo do tempo, a participarem ativamente da sustentabilidade do evento.

2.4.2 Gestão Ambiental em Eventos

Com o intuito de auxiliar os *stakeholders* dos eventos a desenvolverem melhores práticas de gestão de eventos ambientalmente sustentáveis (*green events*), contribuindo para transformação da sociedade e aumentando a qualidade de vida, Ahmad (2013) propõem que sejam realizadas iniciativas nas seguintes áreas, chamadas de variáveis independentes: eficiência energética, minimização de resíduos, consumo de água e aquisições ecológicas (*eco-procurement*).

Por outro lado, a conscientização e o desenvolvimento sustentável são tratados como as variáveis dependentes. O processo de comunicação é incluído neste contexto, como um mediador entre variável independente e variável dependente: a ligação entre a gestão de eventos verdes e o nível de conscientização que contribuirá para o desenvolvimento sustentável. Portanto, os autores propõem a seguinte estrutura ilustrada na Figura 5.



Figura 5 – Gestão de Evento Verde – Modelo Conceitual Proposto (Ahmad et al., 2013).

Eficiência Energética: A energia é um recurso vital diário e sua demanda vem crescendo rapidamente. Considerando que metade da população mundial já vive em áreas urbanas, que os recursos naturais estão diminuindo e que a mudança climática é um dos principais desafios hoje, é claramente hora de mudar a forma como usamos a energia e assim reduzir o nosso impacto sobre o ambiente. Dependendo do local do evento, estes itens (água e energia) não são facilmente verificados, porém é possível obter ganhos no sentido de trabalhar a redução de desperdícios do consumo dos mesmos (Ahmad et.al, 2013).

Consumo de Água: Ahmad et al. (2013) afirma que apenas 0,007 por cento de água do planeta está disponível para serem consumidos, e, portanto, a água está rapidamente se tornando a próxima questão-chave em sustentabilidade. A preocupação com o consumo de água e com o consumo de energia, então, é indispensável quando se trata da realização de um evento, principalmente pelo facto de água e energia serem elementos indispensáveis para a sua realização.

Minimização de Resíduos: A produção de **resíduos** sólidos é um facto real em eventos. Porém, um evento pode ser visto como uma grande oportunidade para demonstrar melhores exemplos e de comportamento no manuseio do lixo para mudar atitudes e hábitos dos cidadãos. A implantação da política dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) constitui-se de estratégias para diminuir a exploração de recursos naturais e o impacto ambiental das diversas atividades, relacionadas com a vida em sociedade. Redução envolve atividades e medidas para evitar o descarte de resíduos. Reutilização consiste no reaproveitamento antes do descarte ou da reciclagem. Reciclagem é a forma de reaproveitar os resíduos gerados ou parte destes, no mesmo ou em outro processo produtivo. A hierarquia dos Rs segue o princípio de evitar a geração, posteriormente a reutilização ou reuso e, por último, a reciclagem. Portanto, é preciso inverter a pirâmide, o que significa colocar em prática a desejável política dos 3Rs e não continuar produzindo e gerando mais resíduos, deixando que “alguém” assuma a responsabilidade de tratar e dispor adequadamente (Tocchetto e Pereira, 2004). A geração de resíduos representa perdas no processo, ineficiência produtiva e custos ambientais de gestão. Por esta razão, o estabelecimento de estratégias de prevenção vai ao

encontro dos princípios de proteção ambiental e de sustentabilidade. As expectativas da comunidade e a saúde do meio ambiente exigem dos eventos demonstração de políticas corretas de manuseio do lixo e modelos explícitos para reciclagem (Allen et al., 2008).

Aquisições Ecológicas: Já a escolha de **fornecedores** de um evento visa a contratação de terceiros que auxilia a instituição a reduzir eficazmente seus custos. Primeiramente identifica-se os fornecedores estratégicos, aqueles que tragam um valor acrescido; depois faz-se a classificação dos fornecedores, que requer uma apreciação dos potenciais fornecedores, analisando a sua capacidade de solucionar problemas, entregas, assistência e aptidão de corresponder às necessidades específicas da instituição. Após a classificação, faz-se a escolha daqueles que farão parte de sua cadeia de valor, assim honrando com seus compromissos, dentro do padrão estabelecido. A escolha deve ser feita com base com base no peso que eles têm no mercado, em suas capacidades de produção e prazos de entrega, nos preços praticados, em suas condições de pagamento, na garantia do seu serviço e na qualidade do serviço prestado. A aquisição de produtos, serviços ou resultados a deve considerar fornecedores que execute práticas sustentáveis (Isidoro et al., 2013).

Comunicação: A **Comunicação** em um evento é considerada de primordial importância, pois abrange a comunicação interna com os membros da equipa de organização do evento, e ainda a comunicação externa com os participantes do evento. A divulgação externa, ao público, necessita de uma estratégia que assegure que a mensagem chegue aos destinatários, com um enquadramento adequado, ou seja, no momento certo, e para as pessoas certas, com um conteúdo adequado. A estratégia de comunicação em eventos deve levar em conta características do público e objetivos e interesses dos organizadores, parceiros e fornecedores. Deve-se selecionar tanto os formatos através dos quais a comunicação será transmitida, quanto os meios de comunicação através dos quais ela chegará ao público (Isidoro et al., 2013). No contexto da sustentabilidade, esta escolha deve ser realizada de forma racional, contemplando aspectos sociais, económicos e ambientais, para minimizar os impactos do evento. Afinal, a sustentabilidade de um evento tem de ser visível ao público em todos os sentidos, pois assim provoca a educação ambiental.

O desenvolvimento sustentável envolve a consideração de objetivos ambientais, económicos e sociais ao desenvolver e implementar políticas e programas públicos. Envolve também considerar as necessidades do presente, bem como as necessidades das gerações futuras Ahmad et al. (2013).

2.4.3 Normas para a Gestão Sustentável em Eventos

Algumas normas foram criadas para orientar os gestores da indústria de eventos, na organização dos mesmos, com o objetivo de alcançar a sustentabilidade. Aqui serão tratadas duas normas que são consideradas importantes no setor de eventos. Ambas as normas aqui abordadas apresentam um padrão, porém não são operacionais.

2.4.3.1 *BS 8901: 2007 - Especificação para um sistema sustentável de gestão de eventos*

Desenvolvida em 2009 pelo BSI, a norma BS 8901 é uma norma britânica que foi desenvolvida com o objetivo de auxiliar empresas promotoras de eventos a operar de modo mais sustentável, e adota princípios comuns de outras normas de sistemas de gestão, como ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Ela é um sistema de gestão que fornece requisitos para o planejamento e gestão de eventos sustentáveis de todos os tamanhos e tipos. O padrão é aplicável a toda a gama de eventos, desde conferências em larga escala e eventos únicos, como as Olimpíadas de 2012, até festivais música e shows aéreos. É aplicável em toda a cadeia de suprimentos do setor, abrangendo locais, empresas organizadoras e empresas contratantes do setor e é voltado para os seguintes grupos: Organizadores de eventos; Locais e Organizações e/ou indivíduos na cadeia de suprimentos (Prado, 2011).

É necessária para: (...) os organizadores de eventos ou indivíduos envolvidos na coordenação geral de um evento; locais de eventos, incluindo hotéis, centros de convenção e instalações esportivas; fornecedores e empresários das principais atividades relativas à promoção de eventos; a conselhos e associações que promovam eventos. (Prado, 2011)

Se os procedimentos contidos na norma forem seguidos e documentados nas fases de planejamento, no local e pós-evento, o evento pode receber a designação de autocertificação ou ser elegível para ser certificado por terceiros como um evento sustentável.

Dessa forma, ao implementar a BS 8901, as organizações serão capazes de melhorar a sua sustentabilidade dentro do orçamento e promover uma direção clara para o desenvolvimento e compartilhamento da sustentabilidade por todas as partes envolvidas.

2.4.3.2 *ABNT NBR ISO 20121/ 2012 - Sistemas de gestão para a sustentabilidade de eventos*

O desenvolvimento da ISO 20121 baseou-se na BS 8901. Esta norma especifica os requisitos de um sistema de gestão de sustentabilidade de eventos. É aplicável a todos os tipos e tamanhos de organizações envolvidas na concepção e entrega de eventos e acomoda diversas condições geográficas,

culturais e sociais. Exige que as organizações reconheçam como os eventos podem impactar na sociedade, bem como as expectativas da sociedade em relação aos eventos (ISO Report 20121, 2012).

Este sistema de gestão provoca a organização a melhorar seu processo para alavancar melhorias contínuas de desempenho. Apesar de ser uma norma estruturada, permite que a organização tenha flexibilidade sobre a entrega de atividades relacionadas a eventos, sem prejudicar o objetivo do evento. Esta norma não é uma lista de verificação, uma estrutura de relatório ou ainda um método de avaliar o desempenho de sustentabilidade de evento. A proposta é que se faça um diagnóstico dos possíveis impactos ambientais, económicos e sociais, desde a concepção do evento até o seu encerramento, para assim, serem avaliados, medidos, tratados ou evitados (ISO Report 20121, 2012).

Caso a organização já utilize um sistema de gestão sustentável para seus eventos, basta integrar os requisitos desta norma aos seus sistemas existentes. O sucesso do sistema depende do comprometimento de todos os níveis e funções, especialmente da alta administração. Além disso, para que esse sistema de gestão seja bem-sucedido, ele precisa ser flexível e integrado ao processo de gestão de eventos e não apenas considerado como um componente a ser adicionado. Para máxima eficácia, sua influência precisa se estender por toda a cadeia de suprimentos, bem como pelos *stakeholders* identificados.

2.5 Qualidade

Os avanços tecnológicos, atrelados à globalização, têm mudado a forma como os gestores de operações tem gerido a produção de seus bens e serviços; inclusive a forma pela qual as fábricas, fornecedores e clientes tem interagido para a realização de seus negócios. Mudou a maneira das empresas operarem, assim, organizações que foram um dia locais, passaram a ser nacionais e agora globais, para atender à demanda e, pelo menos, para não perderem seu lugar no mercado. A competitividade empresarial tem alavancado as organizações na superação da concorrência, e, portanto, na necessidade de melhoria contínua do processo produtivo; da produtividade; e da qualidade de seus produtos e serviços, de forma que tem buscado inovar, acrescentando valor aos mesmos (Zysman, 2006; Heizer e Render, 2004; Spohrer e Riecken, 2006; Rust e Miu, 2006).

Ao longo dos anos, desde o surgimento da noção inicial de qualidade, alguns conceitos vêm sendo abordados na literatura, porém, nenhum ainda foi reconhecido por ser o padrão conceitual de qualidade. Apesar disso, todos demonstram um objetivo em comum, isto é, a satisfação do cliente, a conquista e a garantia do lugar de uma empresa no mercado.

O PMI (2017) define qualidade como “o grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”, Juran (1991) define qualidade como "adequação ao uso", Crosby (1979) a trata como "conformidade com especificações", já Aitchinson (1998) afirma que a qualidade se relaciona com "o quão próximo o serviço está de atingir o ideal" e Denton (1990) pondera que qualidade é “o nível de excelência do que é produzido”. O nível de excelência definido por Shaughnessy (1987), é determinado tanto pela "qualidade técnica (o que é fornecido)" quanto pela "qualidade funcional (como é fornecido)". Sob este enfoque, os conceitos apresentados são fatores inseparáveis e determinantes da qualidade do produto ou serviço e todos os conceitos abordados são aplicáveis ao setor de serviços. No entanto, há uma forte tendência para se adotar "adequação ao uso" como o mais apropriado para esse setor, assim, a qualidade será determinada pela qualidade percebida pelos clientes.

Dois fatores influenciam diretamente na satisfação do cliente, e devem ser muito bem definidos e geridos, são eles: a Percepção e a Expectativa. Segundo Steinberg (2011), “a satisfação pode ser expressa através da seguinte expressão: Satisfação = Percepção – Expectativa. Apesar de conter apenas duas variáveis e parecer simples, essa expressão é bastante complexa de ser aplicada e gerenciada. A percepção está ligada diretamente à forma como o cliente enxerga o resultado do serviço oferecido, ou seja, quais restrições foram removidas e quais os benefícios adquiridos com o serviço. Já expectativa está relacionada ao que o cliente espera do serviço adquirido tanto na garantia quanto na utilidade. “Satisfação relaciona a resposta de um consumidor à experiência de um produto ou serviço” (Gration et al., 2015).

2.5.1 Qualidade em Serviços do tipo Evento

Ao comprar mercadorias, o consumidor emprega muitas sugestões tangíveis para julgar a qualidade: estilo, robustez, cor, rótulo, sensação, embalagem, ajuste. Ao comprar serviços, existem menos sugestões tangíveis. Na maioria dos casos, a evidência tangível é limitada às instalações físicas, equipamentos e pessoal do prestador de serviços (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) há uma certa ciência de que bens e serviços prestados ao cliente com alta qualidade podem ser revertidos em vantagem competitiva para a empresa, dado que agregar qualidade ao bem e a prestação do serviço diminui o retrabalho, desperdícios e devolução de produtos dentro da organização e sobretudo, qualidade motiva a satisfação dos consumidores.

O evento é um serviço, resultante da execução de um projeto. E como qualquer outro serviço, requer qualidade em sua execução. A demanda crescente por eventos, partindo das necessidades dos governos de todo o mundo em alavancar o turismo e conseqüentemente o crescimento econômico, é evidente.

Porém, a qualidade do ponto de vista do consumidor e do prestador deste serviço é primordial para atingir os resultados esperados. Em um atual mercado globalizado, no qual as empresas de bens e de serviços estão à mercê da competitividade acirrada, a qualidade em serviços surge como um diferencial para ganhos de vantagens. Neste cenário, a indústria de serviços, por sua vez, tende a focar na necessidade e expectativa de seus clientes, especialmente pelo facto de que os produtos gerados por serviços são conceitos e ideias, e não objetos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010).

Para a prestação de um serviço, é importante compreender seu processo, que pode ser mapeado em um conjunto de atividades necessárias para a entrega do serviço. Muitas metodologias diferentes foram propostas na literatura, que geralmente sugerem maneiras diferentes de estruturar as fases do processo. De acordo com Bitran e Lojo (1993), amplamente utilizada, as atividades de um serviço podem ser agrupadas da seguinte forma: 1 - acesso ao serviço; 2 - check-in e diagnóstico das necessidades do cliente; 3 - execução da principal prestação de serviços; 4 - saída do cliente e; 5 - acompanhamento e *feedback* do cliente, que podem incluir um controle de qualidade.

Para Amorim et al. (2015), a sequência lógica dessas fases pode mudar; alguns podem ocorrer simultaneamente ou, eventualmente, não ocorrer. Isso vai acontecer de acordo com o serviço. A autora afirma que o grau de participação do cliente muda ao longo de um processo de serviço de acordo com essas fases. Além disso, algumas fases do serviço exigem um nível mínimo de participação do cliente. Em particular, na fase de acesso e saída, é sempre necessária alguma participação ativa dos clientes para acessar o serviço ou o canal da interface de serviço (ou seja, serviços de telefone ou web). Na fase de diagnóstico, algumas informações do cliente sempre serão necessárias para identificar as necessidades do cliente. A empresa pode ter alternativas diferentes para coletar essas informações com maior ou menor participação do cliente. Durante a entrega e o controle de qualidade, no entanto, as empresas têm muito mais liberdade para decidir o tipo e o grau de participação do cliente. Um segundo motivo para diferenciar essas fases é que a percepção de valor do cliente pode ser diferente em cada uma delas, pois as atividades realizadas podem afetar diferentes dimensões do valor percebido. Por exemplo, durante a entrega e o acompanhamento, as percepções podem depender do grau de controle por parte dos clientes dos resultados finais.

Ainda de acordo com Amorim et al (2015), para cada tipo de serviço, os consumidores podem atuar de uma forma diferente. Por exemplo: no design de serviços, os clientes costumam atuar como consultores, contribuindo com mão de obra e *know-how*. Da mesma forma, nos serviços de marketing e vendas, o cliente pode atuar como promotor. Finalmente, após a entrega do serviço, os clientes podem atuar como

agentes para melhorias no serviço, fornecendo sugestões explícitas ou atuando como um controle indireto de qualidade para o comportamento de outros clientes.

2.5.2 Avaliação da Qualidade em Serviços do tipo Evento

A qualidade em serviços não é fácil de ser medida, portanto há um interesse real dos pesquisadores na busca pelo modelo ideal de avaliação da qualidade em serviços. Apesar de não existir um consenso sobre o modelo ideal, admite-se que os modelos existentes constituem um ponto de partida para o modelo ideal, com uma medida segura, válida e prática da avaliação da qualidade em serviços. Com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação, muitas empresas de diferentes setores de serviços investiram em novas interfaces tecnológicas para transferir parte das operações para os clientes, a fim de melhorar sua produtividade e qualidade de serviço (Chih-Hung Wang, 2012).

O consumidor atual dispõe de uma diversidade de meios para informar-se sobre um determinado serviço. A partir do momento que ele tem uma necessidade, ele busca estes meios, identifica as opções, as compara e analisa suas vantagens e desvantagens para que seja possível enfim tomar a sua decisão. Conhecer o que os clientes esperam é importante para moldar as ações das empresas para que elas tenham qualidade em seus serviços. A pesquisa sobre expectativas, percepções e satisfação do cliente é essencial para compreender e mensurar o desempenho dos serviços. A empresa que não faz estes tipos de pesquisa pode ter mais dificuldades para compreender seus clientes. As que fazem podem conhecer o que é necessário para adaptarem-se às constantes mudanças das necessidades dos seus clientes (Zeithalm e Bitner, 2014; Ameryounet al., 2017; Midor e Kučera, 2017).

As características inerentes aos eventos tornam notável a dificuldade em se medir a qualidade da prestação de um serviço. A qualidade do serviço não se baseia somente em atender às necessidades dos clientes e entregá-los de forma eficiente, mas além disso, na criação de uma atmosfera e experiência gratificantes. A qualidade do serviço é importante e independe do segmento do mercado, pois, mesmo os serviços de baixo custo e os que atingem consumidores menos exigentes, estão vulneráveis à concorrência. Isso ocorre porque o cliente gera um padrão em sua mente, que forma uma base de comparação entre as diversas alternativas, independente do tipo ou valor do serviço prestado. Além disso, as características inerentes ao serviço, tornam o fluxo de atividades que compõe a produção do mesmo de difícil padronização, automação e eficiência, devido as particularidades de cada consumidor, principalmente nas situações onde o próprio cliente faz parte do processo produtivo, ou seja, quando o cliente auxilia ou participa da produção do resultado. Em consequência, o desperdício dentro do processo produtivo de um serviço, seja na forma de retrabalho, tempo de operação ou descarte de insumos, torna-se um fator preponderante para o não cumprimento dos prazos, custos previstos dentre outros

elementos, ou seja, insucesso do empreendimento (Heizer e Render, 2004; Chesbrough and Spohrer, 2006; MIT, PMI e INCOSE, 2012).

Avaliar eventos não é uma tarefa fácil para os organizadores de eventos, devido ao facto de precisarem equilibrar as necessidades e interesses de diferentes grupos de *stakeholders*, com as limitações de tempo e de outros recursos. No entanto, é importante refletir sobre os processos e resultados do evento, buscar melhoria contínua e fornecer feedback para os *stakeholders*. A complexidade da avaliação está diretamente ligada ao âmbito, tamanho e escala do evento, metas e objetivos e à variedade de stakeholders envolvidos. Porém, embora seja fácil delinear amplamente o que é necessário, a avaliação de eventos é complexa com uma infinidade de barreiras, incluindo habilidades, tempo, acesso e recursos (Brown et al., 2015; Jaimangal-Jones et al., 2018).

Deming (1990) lista 14 princípios para garantir a qualidade, e que podem ser implementados em qualquer organização. Dentre estes, destacam-se:

- Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, e dessa forma criar empregos;
- Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade;
- Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
- Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos. Institua treinamento no local de trabalho;
- Elimine as barreiras que roube das pessoas a satisfação no trabalho;
- Institua um forte programa de educação e auto melhoria;
- Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação;
- A transformação é da competência de todos.

De acordo com Isidoro et al. (2013, p. 103), algumas empresas praticam excessos ao convidar, promover e estimular o desejo nos seus clientes. Estes por sua vez vão em busca de informação para que possam averiguar o que lhes é proposto. É uma maneira que têm para que possam tomar a decisão de compra. Assim acontece também em eventos.

A avaliação de um evento é primordial para a garantia da qualidade do mesmo, e para sua gestão. Além de obter subterfúgios para posteriormente usá-los na divulgação e adesão de novos participantes, a avaliação permite a melhoria contínua e conseqüente aperfeiçoamento do evento e aumento da reputação desta indústria. O facto de ter uma qualidade assegurada, torna o trabalho realizado pela

empresa e seus profissionais algo com credibilidade. Para Kowalik e Klimecka-Tatar (2017), a saída deve ser controlada e medida, e os resultados são a base para a melhoria contínua.

O processo de avaliação de um evento passa pela observação, mensuração e monitoração crítica da implementação com o intuito de avaliar seus resultados de forma precisa (Allen et al., 2008). A avaliação possibilita a determinação de um perfil do evento, com suas características básicas e os dados importantes sobre um evento. Além de ser muito bom para a empresa e para os participantes, ela permite que um feedback seja dado aos seus parceiros, e tem papel fundamental na gestão do mesmo, pelo facto de fornecer uma ferramenta para análise e aperfeiçoamento. Ermakov et.al (2017), nos diz que avaliação é a base para o acompanhamento. Os eventos podem ser avaliados em cada etapa do processo de gestão de eventos ou através de uma visão geral e abrangente de todas as etapas. Os formulários de avaliação podem ser uma pesquisa escrita para determinar o nível de satisfação de um participante, o uso do método “monitor humano”, pesquisas por telefone e e-mail.

A preocupação em manter a qualidade de um evento está também no facto de que os custos e tempo são definidos, principalmente, no planeamento do mesmo. Reduzir problemas neste processo, então, é fator fundamental para o aumento na produtividade. Para isso, é necessário que haja um investimento de força-tarefa não somente em alavancar a qualidade do ponto de vista dos fornecedores, mas também do lado do consumidor, de forma a aumentar a qualidade do serviço para o cliente, sendo este um fator de sucesso para quem fornece o serviço.

Inegavelmente, os eventos não são relevantes apenas para os visitantes/participantes, mas também para os residentes. Do ponto de vista da relevância e impactos do evento para o local que o recebe, os residentes geralmente estão em uma posição melhor do que os visitantes para fornecer avaliações precisas e realistas sobre impactos ambientais. Portanto, a participação direta e a avaliação do evento, nestes termos, deve ser realizada também com as pessoas locais que o recebem (Chen e Tian, 2015)

2.5.3 Ferramentas para Avaliação da Qualidade em Serviços

Algumas ferramentas foram desenvolvidas para que seja possível avaliar a qualidade dos serviços, porém, não há uma única que possa ser considerada a ideal. De acordo com Almeida e Freitas (2012), três são os modelos mais difundidos: Modelo dos 5 GAPS, ServQual e SERVPERF.

2.5.3.1 Modelo dos 5 Gaps

O **modelo dos 5 Gaps** desenvolvido por Parasuraman et al. (1985), busca identificar os gaps existentes na prestação de serviços, que interferem na qualidade. O GAP 1 trata da diferença entre a percepção da equipa gestora do serviço sobre as expectativas dos consumidores e as reais expectativas dos mesmos. Já

o GAP 2 trata da diferença entre a percepção da equipa gestora do serviço sobre as expectativas dos consumidores e sua habilidade em traduzi-las em padrões de qualidade de serviços. O GAP 3, por sua vez, verifica a diferença entre os padrões de qualidade dos serviços, definidos pela equipa de gestão do serviço e a qualidade do serviço prestado aos consumidores. O GAP 4, trata da diferença entre os serviços efetivamente prestados e os serviços prometidos pela equipa de gestão do serviço. Finalmente, o GAP 5, é para verificar a diferença entre a percepção dos consumidores em relação ao serviço prestado e a expectativa destes quanto à prestação do serviço. Veja o modelo na Figura 6.

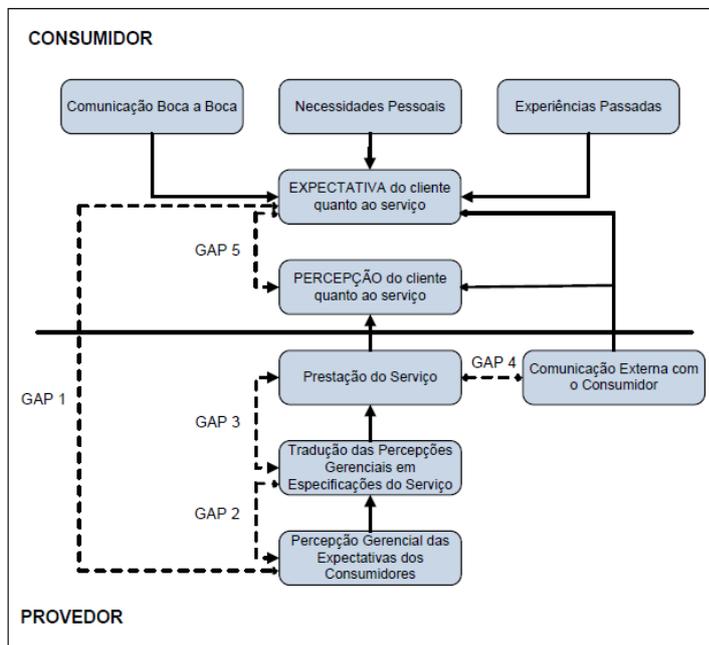


Figura 6 – Modelo dos 5 GAPs (Parasuraman et al., 1985)

2.5.3.2 Escala ServQual

O GAP 5 do modelo anterior, deu origem à Escala ServQual (*Service Quality Gap Analysis*), também proposto pelos mesmos autores. São consideradas para avaliação 22 itens distribuídos em 5 dimensões: Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Garantia, Empatia e Capacidade de Resposta.

Os **Aspectos Tangíveis** medem a qualidade desde a infraestrutura, passando pelos equipamentos usados e a aparência dos colaboradores. A **Confiabilidade** avalia a capacidade da sua empresa de realizar o serviço de maneira confiável, precisa e de acordo com o que foi prometido para o cliente. Já a **Garantia** é a competência da sua organização em transmitir confiança e segurança para os clientes. A **Empatia** mede o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e individualizado de acordo com suas necessidades. Além disso, sua equipa deve estar sensível a entender qual a melhor maneira de tratar seu cliente, pois isso irá impactar a percepção dele em relação ao serviço prestado. Finalmente

a **Capacidade de resposta** avalia o quão rápido a sua empresa consegue prestar seu serviço e qual a sua disposição em solucionar as dúvidas do cliente. Várias outras dimensões foram adicionadas posteriormente sob diferentes rótulos: adaptação às necessidades do cliente, acessibilidade (tornar o acesso ao serviço menos oneroso para o cliente) e incerteza do cliente.

A escala ServQual é realizada em duas etapas. Na primeira etapa são mensuradas as expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado, onde a expectativa de um serviço é o nível de serviço que o cliente acredita que deve receber do fornecedor do serviço. Na segunda etapa são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao desempenho do serviço prestado. Tanto na primeira etapa quanto na segunda, a expectativa e a percepção são consideradas em relação a cada um dos 22 itens relativos às dimensões citadas anteriormente. As avaliações, em geral, são realizadas a partir da aplicação de questionários (um para cada etapa), com o emprego da escala Likert de 7 pontos, cujos extremos são considerados da seguinte forma: valor **1** para **Discordo Totalmente**, e valor **7** para **Concordo Totalmente**. Depois da aplicação dos questionários (etapa 1 – expectativa, e etapa 2 – percepção), verifica-se, para cada item, a diferença entre a pontuação para a percepção e a expectativa. Um item com GAP negativo indica que o desempenho está abaixo da expectativa, ou seja, para este item o resultado foi insatisfatório para o cliente. Por outro lado, um item com GAP positivo significa que o prestador de serviços está oferecendo um serviço que supera a expectativa do cliente, à luz deste item. E se a diferença for zero, significa que o resultado esperado pelo cliente está de acordo com o serviço prestado pelo fornecedor.

“(…) A escala ServQual surgiu de uma série de estudos qualitativos e quantitativos e resultou em um conjunto de cinco dimensões consistentemente apontadas por clientes como sendo fundamentais para a qualidade dos serviços” (Pelissari et al., 2015). De acordo com Parasuraman et al.(1985) e Valencia-Arias et al.(2018), Figura 7, a ServQual é uma das escalas mais amplamente aceitas para desenvolver medidas adequadas de qualidade de serviço. Em consonância com o paradigma de expectativa-confirmação, a escala ServQual considera a qualidade do serviço como uma função da lacuna entre as expectativas iniciais do cliente e as percepções derivadas da experiência de entrega do serviço.



Figura 7 – Modelo Conceitual da Escala ServQual (Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985)

2.5.3.3 Escala *SERVPERF*

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma escala denominada *SERVPERF*, na qual basearam-se apenas na percepção de desempenho dos serviços e não nas expectativas, diferentemente da *ServQual*. A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber o seu principal objetivo: se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida. Para Cronin e Taylor (1992) a qualidade é relacionada muito mais como uma atitude do cliente frente às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação, ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre a expectativa e o desempenho percebido, e sim somente como a percepção de desempenho. Cronin e Taylor (1992) justificam seu modelo, ainda, afirmando que a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado, que é o desempenho representado pela satisfação, é o que realmente é importante para a empresa. Então propõem a escala *SERVPERF* como alternativa ao instrumento *ServQual*.

3 Metodologia de Investigação

Neste capítulo estão descritas as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento do estudo, considerando as justificativas que motivaram a realização desta pesquisa, e as contribuições da mesma a partir dos resultados obtidos. O capítulo está descrito de forma a caracterizar a investigação, do ponto de vista da abordagem metodológica utilizada, das técnicas de recolha e análise de dados necessárias e das etapas do desenvolvimento do trabalho, que serão realizadas a fim de atender ao objetivo desta proposta, bem como responder às questões de investigação. Para finalizar o capítulo, consideram-se as questões éticas, bem como as principais limitações do estudo.

3.1 Questões de Investigação

Em um contexto em que os eventos acontecem com maior frequência no cotidiano da população mundial e nas estratégias económicas dos governos de todo o mundo, vê-se a necessidade de tratá-los como uma disciplina que deve ser estudada. Principalmente porque, com o aumento na demanda por eventos, um conseqüente impacto ambiental proveniente destes e uma cobrança maior por parte da população por sustentabilidade, os processos da produção de um evento devem ser padronizados e continuamente revisitados.

Partindo desta problemática, surgem as questões de investigação deste estudo, que ajudarão a elucidar e propor soluções para a mesma.

- Quais as dimensões que contribuem para a classificação de um evento como sendo ambientalmente sustentável?
- Como implementar tais dimensões na gestão de um evento, utilizando o PMBOK?
- Como verificar a qualidade do evento a partir das expectativas e percepções do cliente?

As questões de investigação refletem a motivação para desenvolver este doutoramento que procura contribuir para a melhoria da gestão de eventos ambientalmente sustentáveis.

Assim, identificam-se os seguintes objetivos:

- Compreender as necessidades dos gestores de eventos, considerando as características peculiares dos eventos;
- Compreender a relação existente entre a Gestão de Projetos e a Gestão de Eventos;
- Investigar os elementos necessários para um evento à luz da sustentabilidade;
- Definir as dimensões a serem consideradas em um evento ambientalmente sustentável;
- Enquadrar a dimensão da sustentabilidade ambiental no PMBOK; e

- Definir uma forma de avaliar a qualidade de um evento sob a perspectiva do cliente.

3.2 O Contexto de Estudo e os Participantes

Nesta secção, procede-se uma descrição do contexto onde se realizou a investigação-ação, bem como a caracterização dos participantes nela envolvidos.

3.2.1 O Município 1

O Município 1 – Guimarães - está localizado ao norte de Portugal, possui atualmente mais de 150 mil habitantes, distribuídos em 240,955 Km²- <https://www.cm-guimaraes.pt/municipio/dados-demograficos>.

Eleito como Capital Europeia da Cultura em 2012 e Cidade Europeia do Desporto em 2013, desde então se tem distinguido pela concretização de grandes eventos europeus. Foi responsável durante dois anos consecutivos por uma grande quantidade e diversidade de eventos relacionados à cultura e ao desporto. Durante o desenvolvimento desta investigação, o município estava a construir sua candidatura à Capital Verde Europeia (CVE), com a elaboração de um plano global, em colaboração com várias organizações parceiras.

Neste período as equipas operacionais realizaram o seu trabalho de implementação das boas práticas ambientais e dos investimentos necessários, identificados no plano global do Município 1. Paralelamente ao processo de candidatura segue uma estratégia do município para o desenvolvimento de uma cidade mais sustentável.

Foi neste contexto, de candidatura à Capital Verde Europeia, que as 2 primeiras fases desta investigação ocorreram, tendo a autora atuado como interveniente junto ao Município 1, internamente à equipa de Gestão de Eventos.

Os participantes no estudo do Município 1 estão distribuídos em três categorias distintas:

3.2.1.1 Participantes de Eventos

Os participantes de eventos (pessoas que participaram ativamente dos eventos) que fizeram parte da pesquisa no Município 1, foram em um total de 128, entre homens e mulheres, e estiveram presentes em 3 (três) eventos estudados.

A participação dessas pessoas na investigação ocorreu com o intuito de verificar a efetividade da comunicação estabelecida entre a equipa de marketing dos eventos e os participantes.

3.2.1.2 Município

Os participantes relacionados ao Município foram: 3 integrantes da administração do município, 4 integrantes da equipa coordenadora de desenvolvimento da candidatura do Município à Capital Verde Europeia e 4 integrantes da equipa de Gestão do Projeto.

A participação dessa equipa nesta investigação ocorreu com o objetivo de apoiar no processo de desenvolvimento, aplicação e validação dos dois primeiros modelos desenvolvidos.

3.2.1.3 Empresas Parceiras

Foram em um total de 6 as empresas parceiras do Município 1, no que diz respeito à organização e execução de eventos, que participaram da pesquisa. Destas, 5 são públicas e 1 privada.

A participação dessa equipa nesta investigação ocorreu pela necessidade de compreensão sobre as práticas de Gestão de Eventos utilizadas, além das práticas sustentáveis empregadas nos eventos já realizados por estas empresas em conjunto com o Município 1.

3.2.2 O Município 2

O Município 2 – Vitória do Espírito Santo - está localizado ao sudeste do Brasil, possui atualmente cerca de 360 mil habitantes, distribuídos em 97 km².

Desde 2018, o Município 2 é integrante do ICLEI¹ - Governos Locais pela Sustentabilidade, e desde 2015 está inserido na Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES²). Como parte destes, o Município 2 tem por objetivo se tornar uma cidade mais resiliente às mudanças climáticas e à poluição atmosférica e das águas. Além disso, o Plano de Sustentabilidade deste Município inclui vários projetos de investimentos para o desenvolvimento adequado da capital, com foco em três dimensões principais: a ambiental e de mudança climática; a urbana, que compreende mobilidade, desenvolvimento económico e social e segurança; e, ainda, a dimensão fiscal e de governabilidade.

Foi neste contexto, de trazer uma contribuição para o Município 2, com foco na sustentabilidade ambiental, que a 3^a fase desta investigação ocorreu, tendo a autora como a interveniente em eventos ocorridos no Município 2.

Os participantes no estudo do Município 2 estão distribuídos em duas categorias distintas.

3.2.2.1 Gestores de Eventos

Foram 4 os gestores de eventos do Município 2, que atuam em áreas distintas, envolvidos nesta investigação. Foram escolhidos desta forma devido à necessidade de observar a aplicabilidade do modelo

¹ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade – Sítio: <http://sams.iclei.org/>

²ICES - Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis – Sítio: <https://www.iadb.org/es/desarrollo-urbano-y-vivienda/programa-ciudades-emergentes-y-sostenibles>

final deste trabalho em tipos diferentes de eventos. Todos os gestores participantes têm empresa privada de eventos e atuam junto ao município quando contratados.

A participação dessa equipa nesta investigação ocorreu com o objetivo de avaliar o modelo resultante desta investigação. Para isso, criou-se um contexto no qual esses gestores fossem capazes de emitir opiniões, sentimentos, perceções e expectativas sobre a aplicabilidade do modelo de gestão de eventos definido na terceira fase.

3.2.2.2 Participantes de Eventos

Os participantes de eventos (pessoas que participaram ativamente dos eventos) que fizeram parte da pesquisa no Município 2, foram em um total de 31, entre homens e mulheres, e estiveram presentes em 3 (três) eventos estudados.

A participação dessas pessoas na investigação ocorreu com o intuito de validar a inclusão da Sustentabilidade enquanto parâmetro de qualidade de um evento. Esta ferramenta de avaliação da qualidade foi inserida na terceira fase da investigação.

3.3 Design de Investigação

As questões de investigação refletem a motivação para desenvolver este doutoramento que procura contribuir para a melhoria da gestão de eventos ambientalmente sustentáveis. Para responder a estas questões, optou-se por utilizar a metodologia de investigação-ação, por ter uma característica peculiar, que é a imersão do pesquisador no processo de investigação que será realizado. Este processo só foi possível pela motivação de realizar um trabalho com grande foco de atuação real, pela procura de oportunidades para tal, e pela disponibilidade encontrada em diferentes organizações e equipas. Assim, foi possível atuar como parte da comissão organizadora de eventos programados para o período de doutoramento, tanto em Portugal quanto no Brasil, culminando na relação direta com os envolvidos nos eventos e a imersão no contexto de estudo.

De acordo com Thiollent (2007), para uma investigação ser classificada como investigação-ação é necessário a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob análise. As características principais desta estratégia são: investigação ativa; envolvimento de colaboradores e não apenas do investigador, criando-se um ambiente colaborativo entre todos; natureza iterativa do processo de diagnóstico, planeamento, ação e avaliação; e deve ter implicações para além do projeto imediato. Ainda de acordo com este autor, a investigação-ação é dividida em cinco etapas, que fluem em forma de espiral até que o problema seja resolvido. Nos ciclos posteriores, são

aperfeiçoados, de modo contínuo, os métodos, os dados e a interpretação realizada a partir do conhecimento obtido no ciclo anterior.

Sendo assim, a presente pesquisa foi estruturada em etapas, em uma espiral crescente de investigação-ação, na qual foram identificados e implementados os seguintes objetivos:

- Elaborar instrumentos de recolha de dados;
- Compreender as necessidades dos gestores de eventos, no processo de gestão, considerando as características peculiares aos mesmos;
- Compreender a relação existente entre a Gestão de Projetos e a Gestão de Eventos;
- Investigar os elementos necessários para um evento à luz da sustentabilidade;
- Definir as dimensões a serem consideradas em um evento ambientalmente sustentável; e
- Definir uma forma de avaliar a qualidade de um evento sob a perspectiva do cliente.

A abordagem metodológica utilizada neste Design de investigação é fundamentalmente qualitativa, pela necessidade de lidar com informações diretamente a partir das percepções de intervenientes diretos durante o processo de recolha de dados, para a obtenção de um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto estudado.

Assim, este trabalho de investigação desenvolveu-se em três fases, tal como ilustrado na Figura 8, numa evolução do contexto do estudo para o aprofundamento da avaliação do modelo desenvolvido na visão dos profissionais de eventos, sustentada pelo referencial teórico desenvolvido ao longo da investigação.

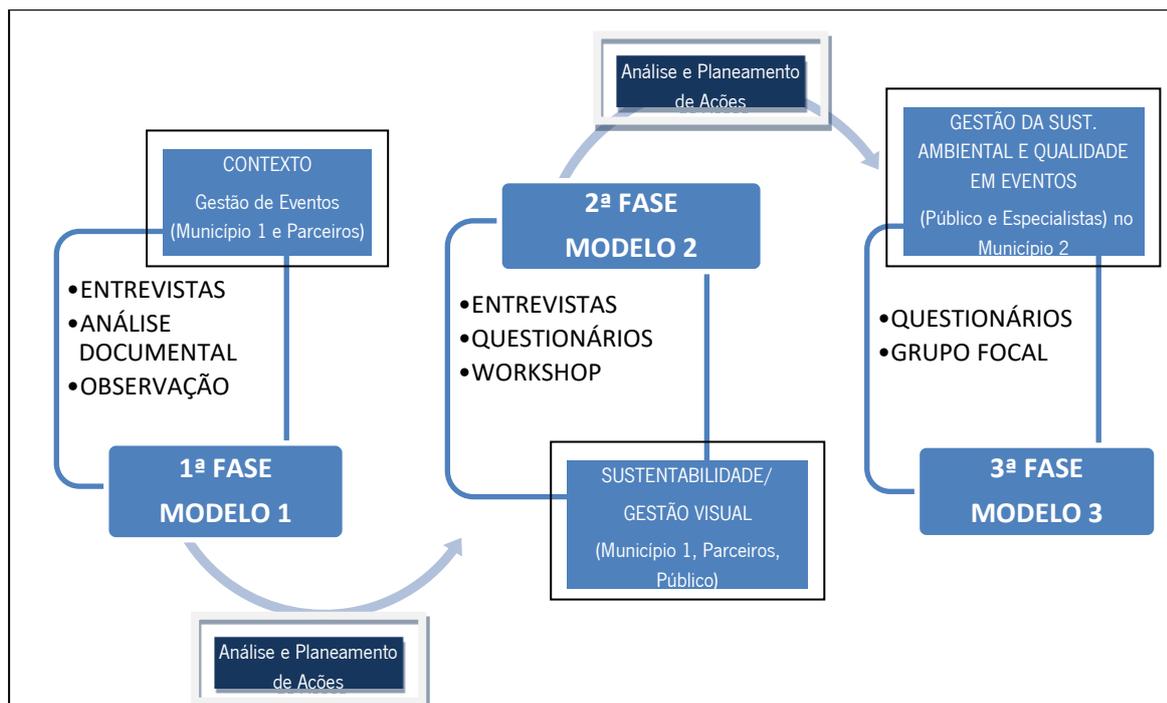


Figura 8 – Ilustração das fases do processo metodológico.

Cada fase corresponde a um nível de amadurecimento do modelo, com a implementação de melhorias baseadas na avaliação dos resultados da fase anterior. Em forma resumida são as seguintes as características e produtos de cada fase:

- i. Primeira Fase: Entendimento sobre as características de um evento, suas etapas e especificidades, questões de sustentabilidade em eventos, além da compreensão sobre a relação existente entre Gestão de Projetos e Gestão de Eventos. Como produto tem-se um modelo inicial de gestão de eventos e de padrões de documentos e ferramentas visuais para direcionar o gestor de eventos e sua equipe. Além disso, as dimensões que contribuem para a classificação de um evento como sendo ambientalmente sustentável, já são identificadas.
- ii. Segunda Fase: Melhoria do Modelo 1, a partir da aplicação do mesmo conjunto de eventos no Município 1, identificando os desperdícios existentes do ponto de vista do provedor do serviço e do cliente. Como resultado tem-se o Modelo 2, que contempla ferramentas visuais, e processos mais enxutos, que poderão ser vistos com detalhes, mais à frente, no Capítulo 4. Neste modelo a questão da sustentabilidade ambiental aplicada a eventos é clarificada e um Guia de Boas Práticas é desenvolvido.
- iii. Terceira Fase: Desenvolvimento de um modelo mais geral e integrado, Modelo 3, de Gestão de Eventos, com uma proposta de inclusão da área de conhecimento Gestão da Sustentabilidade

Ambiental ao PMBOK, e a inclusão da dimensão Sustentabilidade Ambiental ao ServQual, como uma proposta de garantia da qualidade de um evento. O modelo 3 foi avaliado no Município 2.

A **primeira fase** da investigação consistiu em um momento de conhecimento e entendimento da atual situação da Gestão de Eventos, com o intuito de compreender os seus processos e práticas. Para tal, optou-se por realizar entrevistas, análise documental e observação. As entrevistas foram realizadas para conhecer empresas parceiras e setores que realizam eventos, as práticas de gestão utilizadas, bem como suas compreensões sobre a importância de seguir um processo estruturado para a gestão de um evento. A análise documental foi necessária para que fosse possível compreender os detalhes das metodologias utilizadas, processos, formato de documentação e como formalmente o planejamento e acompanhamento dos eventos eram realizados. Para que fosse possível compreender o processo de planejamento dos eventos, realizados e geridos, na prática, decidiu-se acompanhar a gestão de um evento realizado no Município 1, desde o planejamento até seu encerramento. Durante o acompanhamento das atividades foi utilizado um diário de campo no qual todas as evidências identificadas, com potencial contribuição para o trabalho de investigação, foram anotadas.

Como resultado desta fase, a partir das boas práticas, e também das lacunas identificadas, uma versão preliminar, básica, do modelo proposto nesta investigação foi definido. Nesta fase foi então possível caracterizar o contexto da gestão do evento, e identificar boas práticas e necessidades na gestão atualmente praticadas, permitindo dar os primeiros passos na definição do **Modelo 1**. Esse modelo inicial continha apenas processos definidos para gerir um evento, atendendo às especificidades do evento observado.

Na Tabela 9 pode ser visto o resumo do Design de Investigação da Primeira Fase.

Tabela 9 - Resumo do Design de Investigação da Primeira Fase.

FASES <i>Quando?</i>	MÉTODOS <i>Como?</i>	PARTICIPANTES <i>Quem?</i>	ESTUDO EMPÍRICO <i>O quê?</i>	OBJETIVOS <i>Para quê?</i>	PRODUTO
1ª FASE	Entrevistas	Profissionais = 12	Estudo qualitativo sobre a atual situação da Gestão de Eventos Praticada pelo Município 1 e seus parceiros.	Conhecer as empresas parceiras e setores do Município 1 que realizam eventos, as práticas de gestão utilizadas, bem como suas compreensões sobre a importância de seguir um processo estruturado para a gestão de um evento.	MODELO 1
	Análise Documental		Estudo exploratório sobre a metodologia formal, documentada, da Gestão de Eventos utilizada pelo Município 1 e seus parceiros.	Conhecer as boas práticas formais da gestão de eventos, realizadas atualmente. Encontrar os gaps e falhas na gestão de eventos documentada. Conhecer o histórico de projetos de eventos realizados pelas empresas e	

			assim compreender os motivos dos sucessos e falhas.
Observação		Estudo qualitativo sobre a prática da gestão de eventos, efetivamente realizada pelo Município 1 e seus parceiros.	Verificar se a gestão formalizada em documentos, está sendo praticada. Encontrar os gaps e falhas na gestão de eventos praticada atualmente Encontrar boas práticas da gestão de eventos, realizadas atualmente.

A **segunda fase** de investigação teve o objetivo de melhorar e aprofundar o Modelo 1, além de introduzir o parâmetro ambiental no processo. Esse objetivo foi perseguido através da atuação em contexto real, construindo um Modelo de Gestão Ambiental de Eventos, ainda restrito às particularidades dos eventos analisados na Primeira Fase. Para construir esse modelo de gestão foram realizadas intervenções em eventos reais realizados no Município 1. Iniciou-se com a aplicação do Modelo 1, resultado da fase anterior, em um primeiro evento, e em sequência foi possível melhorá-lo a cada aplicação em eventos que aconteceram em sequência, até concretizarmos uma nova versão. Para essa evolução iterativa do modelo, utilizaram-se observações, entrevistas, questionários e *workshop*. As entrevistas foram úteis para conhecer as práticas ambientalmente sustentáveis já praticadas e a importância destas questões na realização de eventos. Como resultado foi possível extrair boas práticas sustentáveis e sugestões. Já os questionários, Anexo 1 e Anexo 6, foram utilizados para conhecer o perfil do público que participava nos eventos, assim como se as práticas ambientalmente sustentáveis (comunicação e incentivo à redução de CO₂) efetuadas pela gestão atual dos eventos eram consideradas úteis, e se eram passíveis de serem aplicadas, na perspectiva dos participantes. Além disso, também foi possível determinar quais as práticas sustentáveis efetivamente realizadas por cada um dos envolvidos. Os resultados da aplicação destes questionários e entrevistas, contribuíram para uma nova versão do modelo, Modelo 2, e para uma proposta de um Guia de Boas Práticas Sustentáveis em Eventos. Esse manual foi avaliado pelos responsáveis pela gestão dos eventos e seus *stakeholders*, através de um *workshop*. O **Modelo 2**, evoluiu em relação ao Modelo 1, no que diz respeito à inclusão de ferramentas de gestão visual de eventos, ferramentas de comunicação, ferramentas para auxiliar na aplicação e avaliação dos fornecedores do ponto de vista da sustentabilidade ambiental em eventos. Na Tabela 10 pode ser visto o resumo do Design de Investigação da Segunda Fase.

Tabela 10 - Resumo do Design de Investigação da Segunda Fase.

FASES Quando?	MÉTODOS Como?	PARTICIPANTES Quem?	ESTUDO EMPÍRICO O quê?	OBJETIVOS Para quê?	PRODUTO
2ª FASE	Entrevistas	Profissionais = 6	Estudo qualitativo sobre as práticas sustentáveis em	Conhecer as boas práticas ambientalmente sustentáveis na	MODELO 2

			eventos praticadas pelo Município 1 e seus parceiros.	gestão de eventos, realizadas atualmente.
Questionários	Profissionais = 12			Pontuar, mais objetivamente, os resultados da entrevista anterior sobre as práticas sustentáveis utilizadas.
	Público = 113		Estudo qualitativo sobre o perfil do público participante dos eventos do Município 1, e as práticas sustentáveis realizadas pelos participantes.	Conhecer o perfil do público que participava dos eventos realizados pelo Município 1, assim como as práticas ambientalmente sustentáveis (comunicação e incentivo à redução de CO2) praticadas pela gestão atual dos eventos estão sendo úteis e aplicadas pelos participantes. Perceber a efetividade da divulgação dos eventos através da comunicação digital.
Workshop	Profissionais = 11		Estudo qualitativo sobre a aplicabilidade da versão 1 do modelo proposto.	Avaliação qualitativa do Modelo 1 por profissionais.
			Estudo exploratório sobre as questões ambientalmente sustentáveis levantadas e as não praticadas, e a viabilidade da sua utilização em eventos governamentais.	Auxílio no desenvolvimento do Guia de boas práticas sustentáveis em eventos. Identificação de práticas ambientalmente sustentáveis a serem integradas ao Modelo (processo, ferramentas, área de conhecimento).

A **terceira fase** de investigação surgiu pela necessidade, verificada na fase anterior, da inclusão de uma nova área de conhecimento no corpo de conhecimento da gestão de eventos para tratar da sustentabilidade ambiental. Além disso, viu-se a necessidade da generalização do modelo anterior, pois o Modelo 2 foi desenvolvido para atender a eventos específicos, dentro do contexto do Município 2. Com a aplicação desse Modelo a um determinado grupo de eventos, foi possível compreender o seu comportamento e utilidade, e ainda selecionar um conjunto de itens pertencentes a ele que podem definir um padrão mais *generalista*. Assim, nesta nova fase, há uma evolução para um Modelo de Gestão de Eventos mais geral, Modelo 3, que atenda eventos com características semelhantes pertencentes a outros contextos.

O Modelo 3 tem como base o próprio PMBoK, com a inclusão de uma nova área de conhecimento (Sustentabilidade Ambiental), e com processos definidos especificamente para eventos que contribuem para que o PMBoK, que é um padrão para Gestão de Projetos, possa ser utilizado para a Gestão de Eventos. Inclui ainda ferramentas de avaliação da qualidade do evento por parte dos participantes do evento.

Esse modelo poderá ser usado para atender às necessidades de gestão de eventos de pequeno porte, nos quais o domínio é previamente conhecido. Esses eventos são também conhecidos como Eventos locais/comunitários, que são festivais e eventos realizados por uma comunidade, direcionados para o

público local, e têm como mote seu valor social, ou o lazer. Os benefícios gerados são voltados principalmente para a comunidade. Os governos locais apoiam esse tipo de eventos, como parte de suas estratégias de desenvolvimento cultural, social e local. Ex: maratonas, shows, exposições, conforme (Allen et al., 2008).

O **Modelo 3** evoluiu em relação à versão anterior por ser *generalista*, e poder ser utilizado em outros contextos, podendo ser considerado mais flexível e dinâmico em sua utilização. Para avaliar qualitativamente o Modelo 3, foi realizado um **grupo focal** com especialistas no assunto. Nesse grupo focal foi possível obter a percepção dos especialistas sobre a aplicabilidade das ferramentas definidas no modelo, bem como a avaliação da nova área de conhecimento que trata da sustentabilidade ambiental em eventos. Na Tabela 11, pode ser visto o resumo do Design de Investigação da Terceira Fase.

Tabela 11 - Resumo do Design de Investigação da Terceira Fase.

FASES Quando?	MÉTODOS Como?	PARTICIPANTES Quem?	ESTUDO EMPÍRICO O quê?	OBJETIVOS Para quê?	PRODUTO
3ª FASE	Questionários	Público = 31	Estudo qualitativo sobre a percepção e expectativa do participante de um evento em relação ao serviço prestado no Município 2.	Validação da ferramenta de avaliação da qualidade de eventos, do ponto de vista do usuário.	MODELO 3
	Grupo Focal	Especialistas = 4	Estudo qualitativo sobre a aplicabilidade do modelo proposto.	Avaliação qualitativa do modelo proposto, por especialistas.	

3.4 Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados

A seguir serão descritas as principais técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação.

3.4.1 Entrevistas

A técnica de entrevista foi utilizada a fim de explorar com maior aprofundamento a realização das tarefas dos envolvidos nos projetos. A entrevista, segundo Yin (2005), é dedicada a abordar o entrevistado de forma a satisfazer às necessidades de investigação. É comum que seja conduzida de forma espontânea (perceptiva), e para isto sugere-se cuidado com as influências interpessoais. Outro tipo de entrevista é a semiestruturada na qual, apesar de ainda ser espontânea e informal, o pesquisador segue um conjunto de perguntas originadas no protocolo. A entrevista pode captar ainda histórias e experiências únicas dos indivíduos, que podem facilitar ou propiciar o conhecimento da realidade pesquisada pelo entrevistador. Stake (1995) também argumenta, de forma complementar, que a condução da entrevista depende da capacidade do entrevistador em ouvir o entrevistado. Creswell (2007) atribui às entrevistas a

possibilidade de registrar informações em profundidade apoiadas em roteiros não estruturados ou semiestruturados e com o apoio de anotações ou gravação e transcrição, para posterior análise.

Essa técnica foi utilizada para contemplar a primeira e a segunda fase do processo metodológico. Em um primeiro momento ela foi utilizada para conhecer com maior profundidade as empresas parceiras e setores do Município 1, responsáveis pelos eventos. Teve como objetivos:

1. Compreender as práticas de Gestão de Eventos realizadas nas empresas parceiras do Município 1;
2. Conhecer os processos de Gestão de Eventos praticados nas empresas parceiras do Município 1;
3. Caracterizar as práticas ambientalmente sustentáveis realizadas pelas empresas, na Gestão de Eventos, considerando os contextos, os tipos de eventos, público-alvo, abrangência e quantidade de pessoas envolvidas;
4. Consciencializar as empresas parceiras da importância de trabalharem em conjunto com o município, em prol de eventos sustentáveis.

3.4.2 Análise Documental

A Análise Documental foi necessária, visto que na gestão de um projeto muitos documentos são gerados desde a concepção do projeto até o seu encerramento, passando pela comunicação entre os participantes e ainda pelas lições aprendidas, que ficam como base de referência para novos projetos. Stake (1995) atribui à análise de documentos uma tarefa de complementaridade às demais fontes de evidência e ressalta a importância que tais informações podem ter como substitutas as situações que não puderam ser observadas diretamente.

No contexto desta investigação realizou-se a Análise Documental na primeira fase, com o intuito de conhecer as boas práticas formais da gestão de eventos praticadas no Município 1 e empresas parceiras que realizam eventos. Também foi utilizada para perceber os gaps e falhas em documentos de projetos e suas práticas metodológicas. Por fim, foi possível conhecer o histórico de projetos de eventos realizados pelas empresas e assim compreender os motivos dos seus sucessos e falhas.

3.4.3 Observação

Neste trabalho de investigação, optou-se por realizar a observação sem uma forma estruturada, mas sim de maneira espontânea e natural, portanto, o registo de informação no diário de campo foi considerado fundamental. No diário de campo, foram registados os comportamentos, reações e atitudes dos diversos participantes deste estudo.

A observação enquadra-se como um privilegiado modo de contato com o real, visto que para nos situarmos e compreendermos a realidade na qual estamos inseridos, é preciso observar. Neste caso, o pesquisador deve estar inserido no grupo observado, e por sua vez deve interagir com os sujeitos, partilhando o espaço social da pesquisa. Apresenta como vantagem a possibilidade do pesquisador ficar mais livre de prejulgamentos, uma vez que não o torna, necessariamente, prisioneiro de um instrumento rígido de coleta de dados. Portanto, ela permite captar fenômenos que não podem ser registados por meio de perguntas ou documentos quantitativos, mas que devem ser observados *in loco*, na situação concreta em que acontecem (Deslandes, 2007).

Para realização da observação, os pesquisadores contam com a utilização do diário de campo. O material produzido no diário de campo se difere de um texto comum, pois apesar de ser um documento científico permite um distanciamento da experiência registrada e avaliação do que houve em contraponto com hipóteses e propósitos. O diário de campo possibilita a documentação dos factos vivenciados na prática, o que é um dos alicerces da constituição da identidade profissional (Freitas e Pereira, 2018).

3.4.4 Questionário

O questionário, segundo Gil (2010), pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Assim, nas questões de cunho empírico, é o questionário uma técnica que serve para coletar as informações da realidade da organização. O mesmo autor apresenta as seguintes vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados: possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa; implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado.

Esse método foi utilizado na segunda fase em dois momentos. Primeiramente com as empresas que realizam eventos no Município 1. O objetivo foi pontuar, mais objetivamente, os resultados da entrevista realizada na primeira fase, sobre as práticas sustentáveis utilizadas nos eventos. Em um segundo momento, com o objetivo de conhecer o perfil do público que participava dos eventos realizados no Município 1, assim como as práticas ambientalmente sustentáveis que já realizam no contexto de um evento.

3.4.5 *Workshop*

Originalmente, a oficina ou *workshop* é "um lugar onde as coisas são feitas ou reparadas" (Webster, 2016). Hoje, *workshop* significa um arranjo pelo qual um grupo de pessoas aprende, adquire novos conhecimentos, realiza e soluciona problemas, ou inova em relação a um problema de um domínio específico.

Oficinas como metodologia de pesquisa visam produzir dados confiáveis e válidos sobre o domínio em questão em relação aos processos futuros, como por exemplo a mudança organizacional e o design (Darsø, 2001).

Na investigação em questão foi aplicada a técnica de *workshop* com pessoas relacionadas à gestão do Município 1, bem como gestores de eventos de empresas parceiras ao Município 1, e responsáveis pela candidatura do Município 1 à Capital Verde Europeia 2020. O objetivo foi criar um ambiente que revelasse as opiniões, sentimentos, percepções e expectativas dos interessados sobre a aplicabilidade do modelo de gestão de eventos definido na Segunda Fase.

3.4.6 *Grupo Focal ou Focus Group*

Grupo Focal, ou *Focus Group*, é uma técnica que visa a coleta de dados que pode ser aplicada em momentos distintos dentro do processo de investigação. Segundo Morgan (1997), o grupo focal é uma técnica de coleta de dados realizada através da interação e discussão de um grupo sobre um tópico específico apresentado pelo pesquisador. Tal definição, segundo o autor, comporta três componentes essenciais: é um método de investigação dirigido à coleta de dados; utiliza a interação na discussão do grupo como a fonte dos dados; e, reconhece o papel ativo do investigador na dinamização da discussão do grupo para efeitos de coleta dos dados.

Krueger e Casey (2009), para além das características anteriores, afirmam que os grupos focais exploram as percepções subjetivas dos entrevistados (suas necessidades, interesses, preocupações) em vez do mundo objetivo do comportamento medido. Grupos focais nos permitem ver não apenas o que as pessoas pensam, mas como elas pensam, e ainda permite a coleta de dados qualitativos junto de pessoas com algum tipo de semelhança, numa situação de grupo, através de uma discussão focada.

Na investigação em questão foi aplicada a técnica de grupo focal entre gestores de evento. Pretendeu-se com isso criar um ambiente que trouxesse à tona as opiniões, sentimentos, percepções e expectativas dos especialistas sobre a aplicabilidade do modelo de gestão de eventos definido na terceira fase.

3.5 Considerações Éticas

“A ética entra no espaço da ciência quando o cientista pergunta pelo sentido de sua investigação. A indagação ética, gesto filosófico, é uma busca de compreensão. Ela se vale, sim, da explicação que a ciência oferece para os fenômenos, mas procura ir adiante, problematizando os valores envolvidos nas descobertas, criações, investigações e intervenções da ciência na realidade. Quando se traz a ética para a pesquisa, olha-se criticamente e pergunta-se sobre a sua finalidade e a serviço de quem ela se realiza.” (Rios, 2006).

Para Fernandes (2011), (...)“entre as exigências ético-metodológicas pode-se destacar aquela que se prende com a autenticidade ao retratar a realidade, e que se refere precisamente ao modo de interpretar e revelar os dados com a preocupação de que eles expressem o mais fielmente possível o real. Tal só é possível se considerarem os cuidados referentes à exaustividade da recolha de informações, à flexibilidade e multiplicidade de métodos e técnicas, à triangulação na análise e interpretação de diferentes fontes, perspectivas, significados e representações”.

No estudo aqui realizado, as questões éticas e de confidencialidade dos dados obtidos estavam descritas no guião das entrevistas e grupo focal, e, portanto, na parte introdutória da realização de entrevistas estes itens foram lidos aos participantes. As entrevistas somente tiveram início após a leitura e concordância por parte dos entrevistados. Além disso, o acesso a toda informação relativa aos resultados do trabalho foi permitido aos participantes, a qualquer momento.

Além dessas considerações éticas em relação à confidencialidade, estar imersa no processo e participar de cada evento que foi desenvolvido trouxe à investigadora uma relação de confiança com os entrevistados, participantes do *workshop* e participantes do grupo focal. Mostrar na prática que a pesquisa a ser desenvolvida traria benefícios a eles como a melhoria do processo de gestão de eventos, e não um aumento de trabalho e responsabilidades, também agregou para que contribuíssem positivamente com os dados corretos e sem ambiguidade.

Um fator facilitador da obtenção dos dados foi o apoio dos superiores, da alta gestão, pois assim os participantes entenderam que cada um tinha uma grande importância dentro do processo de mudanças.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas fielmente, o *workshop* foi filmado e os aspetos relevantes foram anotados e o grupo focal foi também gravado de maneira a obter os dados de forma fiel.

3.6 Limitações do Estudo

Avaliar o trabalho realizado levando em conta a hipótese definida e questionar cada uma das opções tomadas, é uma atividade complexa e como em qualquer estudo sujeita a limitações. Nesta investigação-ação, a autora participou diretamente no desenvolvimento dos eventos e ações, auxiliando com suas contribuições enquanto pesquisadora. O estudo limitou-se ao contexto de dois municípios, que apesar de estarem distantes geograficamente, têm uma população de dimensão semelhante. Relativamente à questão cultural, pode-se afirmar que são pareados em alguns pontos, porém no que tange ao pensamento sobre sustentabilidade, estão distantes. Além disso, o estudo restringiu-se a eventos municipais, nacionais e internacionais de pequeno porte, devido às restrições a que se ativeram ambos os municípios. O número de eventos estudados também foi restrito ao contexto das necessidades do Município 1, durante o desenvolvimento do doutoramento, bem como restrito ao contexto do Município 2 à época da mesma investigação, porém, em momentos distintos.

A Agenda 2030 considera que, para garantir o desenvolvimento sustentável, os projetos devem trabalhar o tripé da sustentabilidade de maneira integrada, considerando todos os seus 17 objetivos, para chegar a um resultado esperado. Considerando que já existem variados estudos com foco na sustentabilidade econômica e social, optou-se por tomar a sustentabilidade ambiental como foco deste trabalho.

A investigação-ação tem uma característica peculiar que é a imersão da pesquisadora no contexto e organização que está sendo investigada. Sendo assim, desenvolveu-se neste caso uma relação direta com os envolvidos nos eventos e deu-se a presença da investigadora como parte da comissão organizadora de um conjunto de eventos dentro de um mesmo contexto no Município 1, que culminaram numa relação pessoal com alguns participantes do processo de coleta de dados. Este facto traz como consequência que a autora do trabalho já saiba de antemão peculiaridades sobre o funcionamento atual da gestão de eventos no município estudado, bem como o que pensam e como se comportam alguns dos participantes, além de já ter sua opinião formada. Trabalhar a análise dos dados tendo estas premissas em mãos, requereu passar por um processo de distanciamento e imparcialidade por parte da investigadora. No sentido de minimizar esta limitação, realizou-se um trabalho de observação e utilização do diário de campo para registrar situações que demonstrassem um comportamento diferente do esperado, bem como aqueles que se comportassem de maneira complexa.

4 Proposta de Modelo de Gestão de Projetos de Eventos

Com base na análise dos dados coletados e na revisão da literatura, nesta etapa será concebido o Modelo de Gestão de Projetos de Eventos de pequeno porte, através da conjugação, de maneira sistematizada, de práticas ambientalmente sustentáveis às áreas de conhecimento da Gestão de Projetos do PMBOK, considerando a avaliação da qualidade destes eventos prestados à comunidade em geral.

Para se atingir o objetivo principal deste trabalho, três fases foram necessárias, e em cada uma delas um modelo foi concebido, de forma que cada um deles evoluiu em relação ao anterior.

O modelo final, fruto deste trabalho de investigação é ágil, buscando atender às necessidades do contexto da gestão de um evento, de ter uma adequação ao escopo em tempo real para contemplar as mudanças frequentes. Portanto o evento tem uma construção colaborativa e incremental dos objetivos, com foco no usuário final, utiliza ferramentas visuais com foco na gestão da comunicação e de equipa, e gera entregas funcionais a cada iteração, exigindo feedbacks frequentes do cliente. Além disso, para contemplar as especificidades do ambiente de eventos, torna-se necessário desenvolver processos técnicos de execução que tornam o modelo operacional, facilitando assim o trabalho do gestor no que diz respeito às atividades de execução que demandam atenção especial da gestão.

4.1 Primeira Fase

O objetivo desta fase foi a concepção de uma primeira versão do modelo, aqui denominada Modelo 1, a partir da análise do ponto de vista ambiental e do estado atual da realização de eventos pelo município e seus parceiros, bem como o mapeamento e análise de processo de serviços de eventos. Adicionalmente, a partir dessa análise, e dos contributos do município e dos seus parceiros, pretendeu-se apresentar um conjunto de boas práticas sustentáveis em eventos. Este conjunto de boas práticas contribuirá tanto para reduzir o impacto ambiental negativo e deixar um legado positivo e duradouro para a comunidade local, como também para que o município atinja suas metas de sustentabilidade estabelecidas para esta área, dentro do plano estratégico definido.

Primeiramente foi realizada a preparação para a coleta de dados. Nessa etapa foram elaborados um guião de entrevista (Anexo 6); a definição de um *checklist* (Anexo 7), a partir de um referencial teórico, contendo boas práticas sustentáveis em eventos; e o desenvolvimento de uma tabela de planeamento de eventos (Anexo 16) para preenchimento por parte dos participantes (eventos desenvolvidos por estes no ano corrente).

O guião de entrevista foi dividido em duas dimensões: uma tratou da Caracterização sobre a Gestão de Eventos das empresas, e a outra das Representações sobre a Gestão de Eventos Sustentáveis nas mesmas. Teve por objetivo a compreensão das práticas e processos de Gestão de Eventos realizadas nas empresas parceiras ao município; compreender as práticas “verdes” realizadas pelas empresas, na Gestão de Eventos, considerando os contextos, os tipos de eventos, público, abrangência e quantidade de pessoas envolvidas; e além disso consciencializar as empresas parceiras da importância de trabalharem em conjunto em prol de eventos sustentáveis contribuindo com o município.

A *checklist* teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre as práticas já realizadas pelos participantes do estudo (Anexo 1). A tabela de planeamento de eventos teve por objetivo conhecer os eventos e tipos de eventos que cada uma das entidades participantes do estudo realizam, bem como suas características. A recolha destes dados permitiu realizar um diagnóstico e contribuiu para o desenvolvimento do modelo.

Do ponto de vista operacional, as entrevistas foram gravadas, com a autorização de cada entrevistado, e permitiram realizar um levantamento dos dados sobre a gestão de eventos e boas práticas utilizadas pelas organizações parceiras do município. Para tal, o processo de recolha de dados centrou-se na realização de entrevistas semiestruturadas, a fim de explorar com maior aprofundamento a realização das tarefas dos envolvidos nos eventos. Para conhecer um pouco mais sobre as práticas sustentáveis já utilizadas pelas empresas parceiras, complementando a entrevista, foi solicitado a cada participante do estudo que preenchesse, em momento posterior à entrevista, uma *checklist* contendo boas práticas sustentáveis em eventos. A *checklist* considera as seguintes 12 áreas pertinentes a um evento, conforme Leme e Morteau (2010): Comissão Organizadora, Patrocínio, Divulgação e Inscrições, Acessibilidade, Hospedagem, Consumo de Água e Energia, Geração de Resíduos Sólidos, Materiais Utilizados, Transporte, Alimentação, Serviços de Limpeza, e Neutralização das Emissões de Carbono. Cada uma destas dimensões contém um conjunto de boas práticas associadas a ela. Os participantes do estudo tinham de escolher, para cada prática, uma das seguintes respostas: Atende Totalmente, Atende Parcialmente, Não Atende, e Não se Aplica; além destas opções, havia um campo para Comentários, caso quisessem dar sugestões ou descrever alguma observação. Da mesma forma, a tabela foi enviada aos participantes após a entrevista, para que pudessem preenchê-la e retorná-la. A tabela incluía, além do nome e data de realização, o tipo do evento (cultural, desportivo, educacional, etc.), o tipo de acesso (aberto ao público ou público restrito), o tipo de adesão (gratuito ou pago), a abrangência (municipal,

nacional ou internacional), o público-alvo, e a dimensão dos eventos em termo da quantidade de participantes.

Em seguida foi realizada a análise dos dados. A realização dessa análise foi baseada nas categorias de Ahmad et al. (2013), no que concerne às áreas em que devem ser realizadas ações para a melhor gestão de um evento, tornando-o sustentável, que são: Consumo de Energia, Consumo de Água, Resíduos, Fornecedores e a Comunicação. Visto que para a aplicação do checklist foi utilizada a categorização de Leme e Morteau (2010), foi importante, para o tratamento de dados, que se agregasse algumas dimensões da *checklist* para condizerem com as dimensões determinadas por Ahmad et al. (2013).

Na próxima secção são apresentados os resultados decorrentes desse processo de concepção do Modelo 1.

4.1.1 Resultados Obtidos na Primeira Fase

Para a apresentação dos resultados obtidos, foram utilizadas as 6 dimensões consideradas por Ahmad et al. (2013): Consumo de Energia, Consumo de Água, Resíduos, Fornecedores e Comunicação. Além disso, são apresentadas neste capítulo algumas das práticas sustentáveis sugeridas pelos entrevistados.

Um primeiro ponto considerado foi que, das 6 empresas entrevistadas, apenas 5 utilizam alguma metodologia de gestão em seus eventos. No entanto, todas as 6 empresas efetuam alguma prática sustentável na produção de seus eventos. O gráfico na Figura 9, mostra o percentual das práticas sustentáveis realizadas pelas empresas entrevistadas.

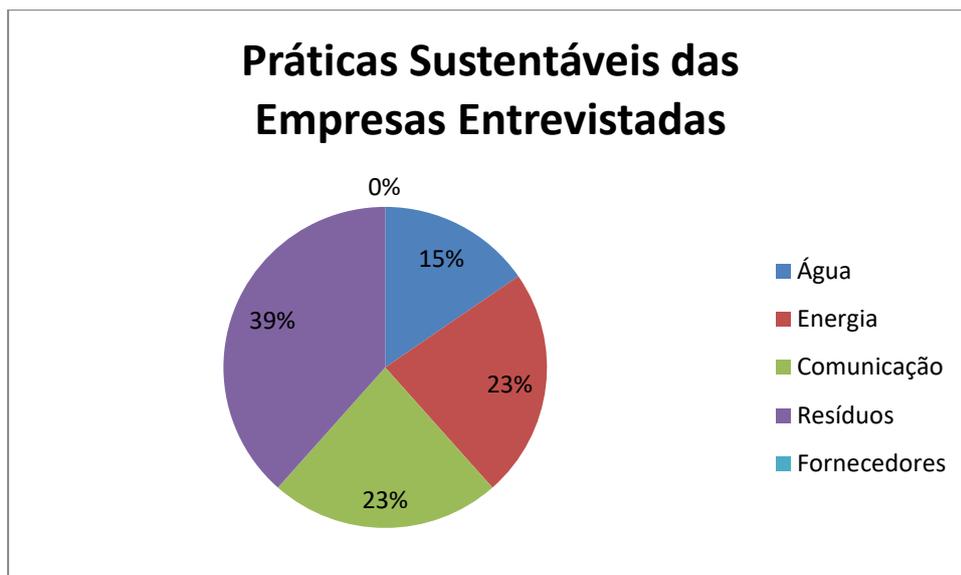


Figura 9 – Empresas e suas práticas sustentáveis.

Para cada uma das seis dimensões consideradas foi realizada uma análise, baseando-se no referencial teórico.

4.1.1.1 *Consumo de Água*

Observou-se, no que diz respeito ao **consumo de água**, que todos contribuem de alguma forma para uma solução de economia ou melhor utilização dos recursos naturais, culminando em ações conscientes para o uso da água. Alguns já fazem seus eventos em suas próprias edificações que tem torneiras com temporizadores, um trabalha diretamente com a consciencialização e educação ambiental direcionada à questão da água e outros utilizam a água da torneira para servir aos participantes dos eventos, que neste município é própria para consumo da população. Porém, quando se trata de eventos como concertos, ou eventos de rua, devido à grande quantidade de pessoas envolvidas, fica impraticável a distribuição de água potável. Pode-se perceber a consciência que os associados têm em relação a este item, nos trechos de algumas entrevistas:

(...) “... nas conferências, deixamos de usar as garrafas de água de plástico e passamos a ter canecas para a água potável, ou seja, água da torneira, que é ecologicamente sustentável. Mas que também temos a preocupação de passar a mensagem ao público de que se deve beber água da torneira porque a rede pública do município é muito boa.”;
(Participante 1)(...) “Bem, usar a água da torneira, tentamos fazer isso.” (Participante 5)

(...) “... ou damos a garrafa reutilizável, ... ou temos um bebedouro e nem precisa de copo.”

(Participante 6)

4.1.1.2 Consumo de Energia

Já em relação ao **consumo de energia** foi possível perceber algumas dificuldades, pois no que diz respeito a eventos externos, a iluminação é pública. Quando buscam um local para a realização, não visam a escolha do local por suas atitudes sustentáveis, por não terem a opção de escolha, seja pela viabilidade financeira, ou pelas leis que regem suas escolhas. Porém, a maioria afirma que tem buscado agir, dentro de suas possibilidades, de forma a praticar ações conscientes para o consumo de energia. Como podemos ver em algumas falas da entrevista:

(...) “Em termos de energia a substituição por lâmpadas económicas, ou LEDs. Na parte técnica já é uma preocupação com a utilização de equipamentos e de lâmpadas e práticas com essa preocupação de sustentabilidade.” (Participante 4);

(...) “... em termos de iluminação nós fazemos a temporização dos jogos de iluminação que temos nas salas. Por exemplo, cada etapa do evento tem um layout próprio, a montagem é feita com a luz mínima, são quatro focos ligados na sala, e aproveitamos sempre a luz natural.” (Participante 3);

(...) A nível de técnicas de luz, com led por exemplo, o nosso material já tem uns anos, portanto, naturalmente que ainda não chegamos a este ponto. Isso vai sendo gradual. Nós estamos a adquirir novos equipamentos e novos meios técnicos de luz, e parte deles já estão a ser adquiridos tendo como premissas também as questões de lâmpadas mais económicas.” (Participante 2)

4.1.1.3 Resíduos

Quanto à minimização de resíduos, todos os associados, de alguma maneira, implementam prática de um dos 3Rs: reduzem, reutilizam ou reciclam. Alguns inclusive, têm em seus materiais de eventos, instruções para reciclagem. Além disso todos os associados têm buscado a separação e a destinação final adequada dos resíduos sólidos, quando não é possível reduzir ou eliminar a produção dos mesmos. Um deles tem plano para iniciar a destinação final apropriada aos resíduos sólidos compostáveis, internamente à equipa de trabalho, para posteriormente alcançar o público de seus eventos. Como podemos ver em algumas frases retiradas da transcrição das entrevistas, destacadas a seguir:

(...)“Já a água ainda não é possível, pois é muita gente e nós não conseguimos usar as garrafas de vidro, a não ser que fosse uma coisa mais controlada. Mas com a quantidade de pessoas que recebemos por semana, é quase impossível fazer isso. Ainda utilizamos muito a garrafa de plástico. **Mas depois já vai para reciclar.**” (Participante 4)

(...)“...damos lanche em embalagem de cartão, e depois vão até o ecoponto e aproveitamos para sensibilizar para a separação de resíduos. (Participante 6)

(...)“... tudo o que tem que ver com a parte dos artistas, nós já fazemos. Os camarins, ou a zona onde fazem o convívio e algumas refeições, já estão equipados neste sentido de **coleta seletiva de resíduos** e a **utilização de loiças de porcelana.**” (Participante 4)

(...) “Além disso fazemos **reciclagem**, tudo de eventos que se possa **utilizar e reaproveitar**, nós os fazemos, é o caso por exemplo das impressões também em papel reciclado.” (Participante 1)

(...)“Em relação ao público, é mais na parte do bar, e esta parte já não é conosco, já é com o concessionário. Mas também existe esta preocupação, nem sempre é possível implementar, mas já existe esta preocupação. Ou quando muito, naquelas zonas comuns, nas papeleiras, coisas assim, no final é recolhido e é dado uma vista de olhos, e **às vezes temos de fazer a separação.**” (Participante 4)

(...) “**Não ter garrafas d’água, pôr em jarros d’água.**” (Participante 5)

Quando se trata de eventos temáticos de época e eventos de rua, percebe-se um maior empenho para atender a alguns princípios, que indiretamente acabam por serem sustentáveis:

(...) “**O que nós não queremos neste evento é vidro e plástico**, principalmente porque na época não existia. Mas que não seja pelas características acaba de uma forma, digamos, forçada levar a que seja mais sustentável possível. Que a loiça seja sempre aquela de barro, mas vemos que às vezes não é possível.”(Participante 2)

Esta última frase foi usada quando o entrevistado se referiu a um evento que ao mesmo tempo é temático, e acontece no centro histórico da cidade, que tem suas particularidades no que diz respeito à utilização de vidros.

Já a frase a seguir foi dita quando se perguntou sobre a prática da separação e destinação final adequada dos resíduos sólidos recicláveis:

(...) “Sim. Mas não é simples em eventos de rua.” (Participante 2)

4.1.1.4 Fornecedores

Em relação às aquisições através de fornecedores, seja de produtos ou serviços, a maioria informou que este quesito não se aplica aos seus tipos de eventos, e os demais disseram que não atende a este item. Muitos não têm o poder de decisão, devido às contratações de terceiros serem realizadas diretamente pela Câmara Municipal (município). Se em parte, isso se dá pelo facto da questão da sustentabilidade não fazer parte do caderno de encargos, de outro lado há a questão do desenvolvimento sustentável, o qual afirma que deve haver uma preocupação com a sustentabilidade económica também, e esta se refere “à melhor alocação e gestão mais eficiente dos recursos”. Em alguns trechos das entrevistas, pode-se observar esta situação:

(...) “A água servida é de garrafa, e é feito pelo serviço que a câmara contrata, nós aí não temos interferência. A câmara municipal contrata o serviço. O que eu acho é que falta precisamente um manual de boas práticas, em que nós, quando vamos contratar um serviço, tenhamos este documento para impor junto ao caderno de encargos que, além do preço, de serem simpáticos e nos darem os descontos, sejam ecologicamente sustentáveis.” (Participante 3)

(...) “Não temos costume em procurar hotéis que tenham práticas sustentáveis, porque por força legal nós temos que fazer uma contratação anual, e temos que fazer contratação pública, por isso nós temos que nos restringir às propostas que tenham os concursos.” (Participante 4)

(...) “Os restaurantes também, geralmente trabalhamos com o nosso concessionário porque está aqui. São questões que nós não conseguimos ultrapassar.” (Participante 4)

4.1.1.5 Comunicação

A dimensão comunicação é vista pelas entidades entrevistadas de maneira bastante simples e de fácil adaptação às mudanças, se necessário. Porém, aqueles que são responsáveis pelas divulgações de seus próprios eventos consideram que ainda atendem parcialmente à questão da divulgação sem a distribuição de folders em massa e afirmam que a divulgação prioritária é via eletrônica ou em meio de comunicação digital, prioritariamente pelo site e redes sociais da Câmara Municipal; alguns têm suas próprias mailing lists e redes sociais para ter maior controlo sobre sua comunicação, principalmente com

os participantes. Além disso, em sua maioria, as inscrições são feitas online, como pode ser visto nestes trechos de entrevista:

(...) "... a parte de divulgação agora está a ser mais a nível digital, para também pouparmos papel, pouparmos deslocações na entrega desses papéis, desses cartazes, desses flyers."
(Participante 1)

(...) "Normalmente nós fazemos em quase todos os eventos uma inscrição prévia, por telefone, ou por email. Sendo que por telefone fica registado o nome, e o contacto que a pessoa liga. Por email para nós é mais fácil porque temos o acesso a que essa pessoa fica diretamente na mailing list, ou seja, vamos acumulando na base de dados esses contactos." *(Participante 1)*

Alguns, inclusive, divulgam em seus materiais a importância do compromisso com um evento mais sustentável, como podemos ver nesta fala:

(...) "...mas muito mais que isso, o nosso material tem instruções sobre reciclagem. E sempre que participamos é muito mais nessa vertente, por exemplo, quando somos convidados..., é muito mais nessa vertente, que é levar, oferecer o ecoponto para as pessoas fazerem...sensibilizar para a separação...". *(Participante 5)*

Os entrevistados consideram ser muito importante a comunicação face a face, e intensa com a população:

(...) "Informação direcionada e assertiva a todos que fazem parte dos eventos. Passar isso aos comerciantes, donos de bares, para que eles ajudem a passar o recado." *(Participante 4)*

Além destas dimensões, os participantes falaram sobre questões relacionadas às **emissões de CO₂**. Apesar de compreenderem a importância, nenhum dos entrevistados considerou este fator em seus eventos e/ou não percebia que a ação tinha este propósito. Porém deram algumas sugestões para tal, como pode ser visto no tópico 4.1.2.

4.1.2 Boas Práticas Sugeridas

Durante a entrevista foi dada aos participantes a possibilidade de sugerirem boas práticas ambientalmente sustentáveis, além das que eles já realizam.

Foram sugeridas práticas no sentido da mobilidade e redução das emissões de CO₂. Dentre estas contribuições sugerem incluir na comunicação do evento aos participantes, o incentivo à boleia partilhada e a deslocarem-se a pé ou de bicicleta até o local do evento. Sugerem ainda instalar estruturas para que as pessoas possam estacionar as suas bicicletas, em locais onde geralmente os eventos acontecem, de forma que o participante possa ter uma infraestrutura adequada e ficar tranquilo quanto à segurança de seu meio de transporte alternativo. Outra contribuição neste sentido foi sobre a logística de transporte, que visa incentivar as pessoas em planejar os transportes de forma que façam o melhor caminho entre os pontos de recolha ou entrega, levando à redução de custos.

(...)“As pessoas vão todas de carro, muitas vezes não dividem o carro. Deveríamos fazer, quando fazemos a divulgação do evento é passar esta mensagem, quem mora perto, vai a pé ou (em alternativa) em conjunto. E pode até ser uma coisa engraçada, quando convidas ter este alerta, como quando se manda um email “Não imprima este email...”, ter este alerta. É uma ideia gira!”
(Participante 5)

(...) “E temos tentado fazer uma parte que as pessoas pensam que pode não ser sustentável, mas é: incentivar as pessoas a virem a pé aos eventos, a virem de bicicleta. Pronto...É importante porque, mesmo no caso que o tema não seja a parte de ir a pé... a parte de falar da mobilidade, mas nós incentivamos para que haja, pronto..., este incentivo da parte das pessoas.”
(Participante 1)

(...) “Uma coisa que nós estamos a tentar colocar, mas também depende de outras entidades, superiores a nós, é a colocação de paquímetros (penso que é assim que se chama)... de paquímetros para estacionar a bicicletas. Porque é importante para a pessoa que vem com sua bicicleta, ter essa a segurança de saber que a bicicleta está ali, está com aloquete, está em segurança, e a pessoa pode assistir ao evento.” *(Participante 1)*

(...) “... uma das coisas que nós temos por premissa e no passado não era tanto visto como uma questão de sustentabilidade verde, mas de sustentabilidade económica, que é tentar... o mesmo transporte tem de ir a vários sítios. No planeamento já tem de perceber e fazer um caminho estruturado. É uma das coisas que nós aqui sempre temos atenção e cuidado, porque efetivamente se consegue economizar tempo e custos, e com isso produzir menos malefícios para o ambiente.” *(Participante 2)*

Também houve sugestão no contexto da redução de gastos com energia elétrica.

(...) “o que fizemos foi pôr um sistema de ligar e desligar a luz automático. Foi uma das coisas que fizemos, que não custa tanto e que resolve.” (Participante 5)

Ainda uma sugestão para minimização de resíduos, nomeadamente ao nível de solução para destinação do mesmo.

(...) “Porque os colegas almoçam cá e por norma há restos de comida que podem ser aproveitados para fazer nosso compostor doméstico, a nossa compostagem doméstica. Que depois futuramente servirá para dar complemento às atividades que nós fazemos na área da agricultura e uma delas é na parte da Horta Vertical com as crianças.” (Participante 1)

(...) “Temos feito a opção, em vez de ser a impressão dos cartazes em A4, tamanho A4, temos optado por um tamanho de flyer, ou seja, numa folha A4 cabem 4 e 5 informações, o que diminui as impressões.” (Participante 1)

4.1.3 Discussão

Com os resultados do desenvolvimento do primeiro ciclo de investigação-ação concluiu-se que as empresas parceiras do Município 1 compreendem a importância da utilização de práticas sustentáveis, e percebem que atualmente os clientes/beneficiários valorizam estas ações. Compreendem ainda que os órgãos governamentais têm recorrido a essas práticas em seus eventos devido ao atendimento a padrões e leis nacionais e internacionais, e ainda à sua imagem. Todas as organizações parceiras do Município 1 praticam alguma forma de sustentabilidade, especialmente a ambiental.

Foi possível observar que apesar da importância, os envolvidos em eventos no Município 1 concordam que as mudanças têm de ser progressivas; além disso percebem que as gerações atuais, que começaram a ter educação ambiental nas escolas, já estão mais voltadas para as questões do meio ambiente e já incluem, em seu comportamento diário, atitudes normalmente nesse sentido.

No Município 1, as empresas entrevistadas compreendem a importância do trabalho que está sendo realizado pelo município, pois entendem que a população vai começar a aderir. Mesmo tendo resistência às mudanças, começam a mudar a mentalidade, mesmo em um processo lento. Relativamente à necessidade de mudanças mais rápidas caberá às instituições responsáveis incluírem novos requisitos

e recursos para que fomentar esta mudança. Sejam estas mudanças tanto na população, quanto em todos os setores da administração pública e empresas particulares que fazem parte do município.

Conclui-se ainda que há um entendimento sobre a importância em se envolver todos os *stakeholders*, que desempenham um papel no planejamento ou produção de parte do evento. Se não houver um compromisso da liderança, os esforços podem ser ineficazes e despercebidos. É necessário que esta liderança comunique seus interesses e objetivos quanto a cada evento, com todos os parceiros envolvidos, para se certificar da cooperação completa de todos eles.

Outro fator a ser considerado é rever a cadeia de abastecimento do Município 1, no que diz respeito a eventos, particularmente, por ser foco deste trabalho; alterar formas de licitações, incluindo em seus contratos empresas *eco-friendly*, como hotéis, restaurantes, prestadores de serviços, fornecedores de materiais, entre outros. Isso motiva as empresas do entorno a mudarem e migrarem para estas questões que levam ao cumprimento das responsabilidades ambientais. Isso traz vantagem competitiva às empresas e cria mais valor para os seus proprietários.

Considera-se importante que haja um trabalho no sentido de certificar os eventos realizados pelo município como eventos sustentáveis, pois a organização de um evento e todas as atividades desenvolvidas no sentido de sua concretização acabam por emitir carbono na natureza. Portanto é importante verificar em todas as atividades relacionadas aos eventos, os impactos neste item, e buscar a sua neutralização. Além disso, considerou-se de extrema importância o contributo direto desses parceiros, através da participação ativa no processo de elaboração do estudo, visto que desta forma é mais fácil garantir o apoio de todos os envolvidos.

Conclui-se ainda que é importante que haja uma conscientização do fornecedor e do consumidor do evento, pois ambos devem ter suas responsabilidades sustentáveis individuais. Por exemplo, a preocupação não deve ser somente com a coleta seletiva proporcionada a partir de uma infraestrutura disponibilizada pelo fornecedor para que o resíduo seja separado, mas também do consumidor em se dispor a dar uma destinação correta ao mesmo. Além disso, deve haver a consciência pessoal do consumidor na redução do desperdício, pois mesmo que haja a separação, há um impacto ambiental no processo entre a recolha do lixo e a separação do mesmo em seu local de destino. E para isso acontecer, é necessário que a população receba ações de conscientização e educação ambiental, de forma a mudar a cultura atual. Fica claro que persuadir os consumidores a mudar o comportamento é uma perspectiva mais resistente do que induzir os fornecedores a se adaptarem a novos requisitos.

Além disso, percebe-se que para minimizar um impacto de um evento, acaba-se por provocar outros, portanto, é necessário que haja uma preocupação de manter um equilíbrio nas ações praticadas para evitar ou reduzir o impacto. É importante ter em mente que cada um dos envolvidos em um evento deve trabalhar dentro daquilo que é possível, buscar evitar determinados custos, não apenas devido aos orçamentos reduzidos, mas também por questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

A aplicação das boas práticas pode gerar melhorias nos impactos produzidos pelos eventos e ainda, a partir de um processo de avaliação constante, é possível praticar a melhoria contínua no processo produtivo de um evento, culminando em impactos positivos para o meio ambiente e deixando legados à sociedade. Além disso, a melhoria contínua deve ser aplicada ao conjunto de boas práticas a ser definido, e este deve ser continuamente revisado e melhorado.

4.1.4 Modelo 1

Com o estudo desenvolvido foi possível conhecer as entidades envolvidas nos eventos do município estudado, e analisar, do ponto de vista ambiental, o estado atual da realização de eventos no município e obter contribuições deste e de seus parceiros para a elaboração das boas práticas sustentáveis em eventos. Além disso, considerou-se de extrema importância o contributo direto desses parceiros, através da participação ativa no processo de elaboração do estudo, visto que dessa forma é mais fácil garantir o apoio de todos os envolvidos.

Temos então que o Modelo 1 foi construído a partir dos resultados descritos anteriormente. Em sua estrutura foram definidas três fases: Pré-Evento, Evento e Pós-Evento. Em cada uma destas fases ocorrem com maior frequência determinados grupos de processos, como pode ser visto na Figura 10.

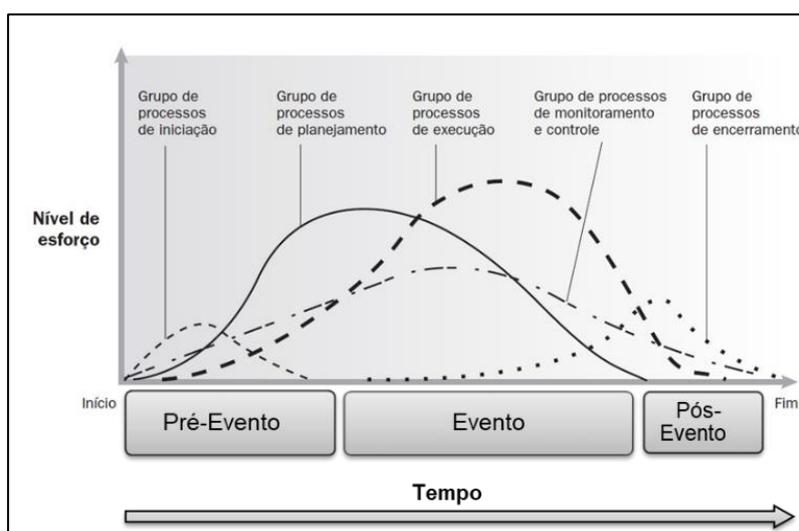


Figura 10 – Estrutura Geral do Modelo 1

As atividades definidas neste modelo são as atividades de base para a realização de ações propostas pelo Município 1. Foram ainda utilizadas e elaboradas ferramentas para que a comunicação acontecesse de maneira eficaz.

A Tabela 12 apresenta o resumo das Fases do Modelo 1, seus respectivos processos e ferramentas. No Anexo 15, estes processos estão decompostos com mais detalhes.

Tabela 12 – Resumo do Modelo 1

FASE	PROCESSOS	FERRAMENTAS
PRÉ-EVENTO	Recolher informação acerca do evento/ação	–
	Desenvolver o Plano do Projeto do evento/ação	Modelo de Proposta do evento
		Quadro Visual - PMCanvas
		Checklist de práticas sustentáveis (Anexo 7)
	Desenvolver a WBS (Work Breakdown Structure)	Quadro Visual – WBS
	Desenvolver o Cronograma	Excel ou MS Project
		Lean Kit
		Modelo de Programação do Evento
	Alocar recursos	–
	Aprovar Plano do Projeto junto ao Comité Executivo	–
	Divulgar o evento/ação	–
	Solicitar Voluntários	–
	Monitorizar Fornecedores	–
	Desenvolver o quadro de controlo	Lean Kit
Monitorizar o planeamento do evento/ação	Lean Kit	
Realizar reunião com equipa de eventos e voluntários que realizarão o evento/ação	–	
Preparar local da ação	–	
Finalizar Pré-Evento	–	
EVENTO	Registar a ação	–
	Realizar ação conforme o programa e os procedimentos definidos.	Programação do Evento
	Entregar brindes ou realizar premiação	–
	Contatar o coordenador da ação	Lista de contatos do evento
	Anotar anomalias no processo.	–
	Anotar os pontos positivos.	–
	Anotar as necessidades de melhorias detetadas.	–
PÓS-EVENTO	Armazenar/Devolver de Material utilizado	Checklist de materiais
	Arquivar dados da ação	–
	Registar Lições Aprendidas	–
	Gerar Relatório da ação	Checklist de sustentabilidade

4.2 Segunda Fase

O objetivo desta fase foi continuar a desenvolver o modelo, passando para uma versão denominada Modelo 2, a partir dos resultados da primeira fase. Foi evidenciada a necessidade de implementação de um modelo de Gestão de Eventos livre de desperdícios. Em seguida foi necessário elencar os eventos que pudessem servir como objeto de estudo. Desta forma, os eventos escolhidos para serem trabalhados estavam incluídos no contexto do Município 1. O desenvolvimento desta fase do trabalho contemplou as cinco etapas da investigação-ação, dentro de cada ciclo do modelo espiral, como descrito a seguir:

Na primeira etapa, de diagnóstico, a organização auxiliou na definição e solução do problema, participando em conjunto com a pesquisadora, no desenvolvimento de propostas para a solução do mesmo. Para isso foram utilizados resultados da **Primeira Fase** e outras novas tarefas: estudo e compreensão do processo produtivo de um evento; compreensão das particularidades da organização, onde foram elencadas as etapas principais de processos para desenvolvimento de um evento que contemplassem as particularidades e objetivos do Município 1; percepção sobre as informações necessárias para o fluxo dos processos; entendimento das atividades a serem realizadas em cada etapa do processo produtivo do evento; definição e descrição do processo produtivo do evento.

A partir de então foi realizado o **planeamento dos eventos/ações**. A partir dos resultados da fase anterior, definiu-se que o modelo seria aplicado a cada ciclo, onde foi considerado que cada novo evento seria um ciclo. Desta forma, a cada evento o processo seria novamente avaliado, tendo em vista os desperdícios e necessidades de alteração encontrados. Para que fosse possível estruturar um modelo mais consistente e livre de desperdícios, foram utilizadas metodologias e ferramentas associadas a melhorias de processos de serviços, especificamente a avaliação de desperdícios, a cada aplicação do modelo. Assim, a partir desse diagnóstico é possível identificar oportunidades de melhoria nos processos e conseqüentemente do modelo. Para melhorar o planeamento e a comunicação da equipa, foi proposta a estruturação de uma Obeya Room, para ser utilizada antes, durante e após o evento.

Em seguida foi realizada a **implementação das ações/eventos**. Assim, colocou-se em prática o que foi definido na etapa anterior pela coordenação do Projeto de Candidatura do Município 1 à Capital Verde Europeia e pela investigadora. Aqui foram contempladas as alterações previstas para melhoria do

processo e anotados os problemas ocorridos no diário de campo, que foram posteriormente descritos em forma de desperdícios e de práticas sustentáveis.

Para a concretização do desenvolvimento deste modelo, uma investigação-ação foi realizada, alguns eventos foram produzidos no contexto de sensibilização da população, com o objetivo de uma mudança cultural para tornar a cidade mais verde. Os eventos que serviram como objetos de estudo para esta fase foram cinco: Dia Internacional de Sensibilização para o Ruído (DISR); “Não Desperdice o Lixo”; Semana Europeia da Mobilidade; Semana Europeia para a Prevenção de Resíduos; e Ciclo de Conferências “Como Construir uma Cidade verde - How to built a Green City”.

Posteriormente foi realizada a **avaliação dos resultados**, através de reuniões da investigadora com a coordenação e equipa de projetos, envolvidos diretamente no processo; além disso foi realizado um *Workshop*, onde estes resultados foram apresentados aos *stakeholders*, além de comparações de indicadores definidos na fase de diagnóstico, antes e depois da intervenção. Neste workshop foram apresentados ainda os desperdícios encontrados na implementação da ação, durante o evento, e classificados quanto ao tipo de desperdício em *Lean Service*, que serviram como fatores de avaliação do processo, tanto do ponto de vista do cliente quanto do provedor do serviço.

Além disso também foi realizada uma avaliação das práticas sustentáveis efetivamente praticadas no evento, determinadas durante o planeamento. Neste workshop também foi trabalhada a questão da sustentabilidade em eventos, para que fosse possível a elaboração de um guia de boas práticas neste sentido. Ainda neste *workshop* também foi possível demonstrar a importância da Gestão de Eventos, com abordagem sustentável, dentro da missão e objetivos do município. O objetivo do *workshop* foi atingido, pois na prática foi possível criar um ambiente que trouxe à tona as opiniões, sentimentos, percepções e expectativas dos interessados sobre a aplicabilidade do modelo de gestão de eventos definido na Segunda Fase.

A **Especificação da Aprendizagem** foi realizada da seguinte forma: a partir dos dados advindos da avaliação dos resultados, fez-se uma reavaliação do problema e novas soluções e práticas sustentáveis foram estudadas e propostas para serem implementadas em um novo ciclo, dentro do conceito de melhoria contínua dos princípios *Lean*, seguindo o modelo espiral da investigação-ação. A equipa sugeriu propostas de melhoria, especialmente nos quesitos de comunicação, gestão de recursos humanos e logística do evento, que foram aplicadas nos ciclos posteriores e inseridos no Modelo 2. O intuito foi melhorar o processo a cada ciclo, utilizando-o em cada evento realizado pela organização, buscando sempre melhorar o processo e atingir o que se pretende.

4.2.1 Resultados Obtidos na Segunda Fase

Considerando os dados obtidos ao longo dos ciclos da espiral foi possível verificar a evolução do modelo a partir das melhorias implementadas tanto no sentido de redução de desperdícios quanto no sentido de tornar o evento mais ambientalmente sustentável. Além disso, foi possível ter a percepção da relação existente entre as melhorias aplicadas nestas áreas e a obtenção de melhores resultados.

A análise e discussão dos resultados desta fase do trabalho foi dividida em duas partes. Primeiramente fez-se uma análise com o objetivo de verificar as implicações das melhorias no sentido da redução de desperdícios; em um segundo momento fez-se um estudo sobre a evolução das práticas sustentáveis em um evento.

Foram observados, classificados e avaliados os desperdícios encontrados no processo, **do ponto de vista do cliente e do provedor do serviço**, nas ações/eventos realizados. Posteriormente, as melhorias foram implementadas e foi realizada uma discussão crítica sobre os resultados globais. Assim, foram recolhidos indicadores adequados à medição do desempenho em serviços do tipo evento.

4.2.1.1 *Ponto de vista do Provedor - Redução de Desperdícios Operacionais*

Aqui serão discutidos a redução de desperdícios operacionais relacionados com os princípios Lean, e o trabalho realizado para tornar os eventos mais eficazes e mais verdes, sob o ponto de vista do provedor do serviço.

Foi possível observar no processo os 7 tipos de desperdícios, pelo ponto de vista do provedor. Esses desperdícios ocorreram em maioria durante a fase de Pré-evento e Pós-Evento. Para que fosse possível identificar os desperdícios nesta fase, foi utilizada a observação como técnica de recolha de dados, e o instrumento utilizado foi o diário de campo, no qual a investigadora descreveu cada situação e os seus respetivos desperdícios, para posteriormente analisá-los e tomar decisões sobre eles em conjunto com a equipa gestora dos eventos. Como pode ser visto nas evidências, a seguir, de registos no diário de campo da autora.

“ Durante o encerramento do evento algumas tabelas foram impressas desnecessariamente. Estas podem ser partilhadas na nuvem ou enviadas por email apenas para quem as solicitou.”

“As pesquisas realizadas nas freguesias estão sendo impressas. Depois será necessário digitar tudo no computador para gerar relatórios. A utilização de um tablet pelos pesquisadores resolveria este problema de retrabalho.”

“Durante o evento interno à instituição, as pessoas que compuseram a mesa receberam água mineral em garrafas de plástico, poderiam ter tomado água filtrada. É necessário que se faça a informação chegar igual para todos os responsáveis por eventos, sobre a sustentabilidade,”

Quanto à **Informação ou material a mais**, inicialmente o maior desperdício encontrado era relacionado à quantidade de material impresso e sem utilidade. Além de serem impressos materiais a mais do que o necessário, a destinação final dos mesmos não era sustentável.

Os papéis e outros elementos eram armazenados e tornados sem utilidade. Além disso, cartazes, *folders* e programação do evento eram impressos e entregues às pessoas, o que também foi verificado não ser uma boa prática, pois pouco contribuía com a informação à população.

Outro facto eram os *emails* recebidos sem informações necessárias, ou com informações repetidas, ou ainda com informações que não eram orientadas às pessoas a quem eram destinadas.

As principais mudanças neste sentido foram um controlo maior da quantidade de impressões e sua real utilização; a eliminação por completo das impressões das programações do evento, transferindo a comunicação para as redes sociais e outros canais, ficando à escolha do usuário a impressão e consequentemente sua responsabilidade ambiental; produção de material reutilizável, capaz de ser utilizado em outros eventos, ou transformados em novos materiais. Para eliminar os papéis utilizados nos inquéritos e ainda a digitação dos dados do inquérito que foram coletado nos papéis, passaram a ser usados os tablets, onde eram respondidas as questões que já estavam na web e os dados já eram imediatamente armazenados.

Ainda foi trabalhado o envio de *emails* e a utilização da aplicação *Lean Kit*, como ferramenta de comunicação, onde todos recebiam a informação pertinente ao seu trabalho e tinham a possibilidade de acesso às tarefas destinadas aos seus pares, bem como entender a relação entre eles. Apesar de ter sido estabelecido no Modelo 1, a equipa apenas utilizou a partir do Modelo 2, no qual perceberam a real necessidade.

A aproximação com os parceiros para o planeamento dos eventos foi de fundamental importância para a melhoria na comunicação, bem como a realização de uma ata de reunião em formato compacto, eliminando conteúdo desnecessário, que era enviada ao final de cada reunião para que todos tomassem ciência das decisões e das ações futuras, por cada parte envolvida. Isto minimizou o problema, pois anteriormente havia os que não acediam ao sistema ou que não liam as atas.

Quanto à **Informação ou material em espera** os principais desperdícios encontrados foram a espera de desenvolvimento dos materiais de comunicação do evento, para a realização da efetiva comunicação, incluindo, principalmente a imagem associada ao evento.

Outra ocorrência importante eram as tomadas de decisões tardias, devido à hierarquia e à quantidade de trocas de *emails*, tanto para a aprovação da realização dos eventos, quanto para as tomadas de decisão após a aprovação. Como a equipa de comunicação não estava orientada para os eventos do Município 1, dentro do contexto do projeto, inicialmente foi necessário antecipar as solicitações e, finalmente, para reduzir o tempo de espera pelo material de comunicação foi atualmente designado um responsável pela comunicação, exclusivamente para os eventos relacionados ao Município 1. Para minimizar a situação gerada pela hierarquia, efetuou-se a inclusão de uma reunião semanal das principais equipas envolvidas nessas responsabilidades, reduzindo a troca de *emails* e o tempo de espera para as tomadas de decisões.

Quanto ao **Transporte de informação ou material** pode-se enfatizar duas ocorrências principais: a burocracia necessária no processo devido a necessidade de obediência a hierarquias, o que fazia com que a informação ou material tramitasse por várias pessoas, tanto para o desenvolvimento quanto para a tomada de decisões; e, ainda quando do transporte de material para a realização de inquéritos, que por muitas vezes não eram realizados devido à ausência de pessoas para a participação. As reuniões semanais reduziram o primeiro desperdício e a comunicação passou a ser mais intensa, principalmente com os responsáveis pela comunicação nos locais.

Já o desperdício de **Movimentação de pessoas** relaciona-se com a comunicação insuficiente entre as partes interessadas no evento, tanto internamente à organização, quanto entre organização e prestadores de serviço. Pessoas precisavam deslocar-se mais de uma vez para acompanhar a chegada e a retirada de materiais, deslocavam-se para reuniões que não ocorriam ou tardavam em acontecer, os responsáveis pela realização de inquéritos eram obrigados a ir mais de uma vez a locais para a realização de inquéritos por falta de realização insuficiente dos mesmos, entre outros. As melhorias efetuadas foram no sentido de desenvolver um plano de comunicação simplificado que atendesse todo o processo de comunicação que ocorresse durante o evento (antes, durante e depois).

Quanto ao desperdício **Pessoas em espera**, o que se destacou foi principalmente o tempo de espera para os inícios das reuniões e reuniões prolongadas. Além disso, a espera pela entrega e recolha de material do evento. Com uma equipa heterogênea, multidisciplinar, não exclusiva e de entidades distintas, esse

desperdício apareceu em todos os eventos. Apesar de ser uma preocupação e de ter sido buscado melhorias, apenas foi possível implementar a decisão de iniciar a reunião sem todos os participantes, porém é importante lembrar que esta solução não é a ideal, visto que em alguns casos, pessoas de papel importante e decisivo no processo não poderiam ficar fora das reuniões.

Quanto às pessoas em espera pela recolha ou entrega de material, a comunicação foi melhor estruturada, horários foram marcados levando em consideração as necessidades de todos, e as janelas de prazo de entrega e recolha foram reduzidas. Isso fez com que o posicionamento quanto à espera mudasse da parte de quem espera, e se torna-se mais rígido; quanto aos fornecedores e prestadores de serviço foi registado um aumento no comprometimento em buscar soluções para a redução do tempo de espera dos participantes.

Processos complexos e redundantes foram encontrados, particularmente os relacionados a trabalhos efetuados mais de uma vez por pessoas distintas, devido à falta de comunicação, e ainda aqueles referentes aos inquéritos feitos no papel. Além disso alguns documentos gerados eram desnecessários por terem informações repetidas e trabalho duplicado. Considerando estas situações, a divisão de tarefas dentro da equipa foi trabalhada de forma mais detalhada para não sobrecarregar pessoas, a comunicação interna aumentou, as pesquisas feitas ao público foram realizadas em tablets, sem a necessidade de inserção de dados *a posteriori* no sistema e viu-se a importância de se rever os procedimentos continuamente para encontrar falhas e torná-los cada mais livres de tarefas desnecessárias e repetitivas.

Já os **defeitos** surgiram principalmente na fase de execução do evento, pois era quando eles se tornavam mais evidentes. Situações como falta de material, equipamento com defeito, pessoas desinformadas, não atendimento ao objetivo da ação, erro na logística de materiais, ocorreram nos dois primeiros eventos.

Como melhorias na tentativa de eliminar este desperdício, foi desenvolvida uma *checklist* de materiais e incluídas no processo as atividades de conferência do material e testes antecipadamente ao evento, com tempo hábil para gerar novas soluções. Além disso, a comunicação com a população também foi intensificada e melhorada para sanar os problemas de falta de informação que levaram ao não atingimento dos objetivos.

4.2.1.2 *Ponto de vista do Provedor - Sustentabilidade Ambiental*

No que diz respeito à sustentabilidade, primeiramente foi possível perceber que a maior parte das pessoas envolvidas na organização dos eventos não tinham grande entendimento sobre os conceitos de sustentabilidade em eventos, ou ao menos o que seriam as boas práticas em eventos.

Ações foram trabalhadas internamente à **Comissão Organizadora**, sendo necessário que os conceitos fossem apresentados para uma ambientação com as novas práticas a serem inseridas no processo. Além disso, foi incluído, nas reuniões de planeamento, um ponto sobre sustentabilidade em eventos, suas necessidades e implicações. Assim os eventos começaram a ser planeados de forma que este assunto fizesse parte do processo produtivo.

Já as **Divulgações e Inscrições** que aconteciam também em formato de papel, passaram a ocorrer totalmente por meio *não impresso*, seja por internet ou por telefone. Quanto à **acessibilidade**, procurou-se fazer eventos em locais onde houvesse a possibilidade de acesso a pessoas com mobilidade reduzida e como todos os eventos foram gratuitos direcionados à população, não foi necessário promover forma diferenciada de acesso às pessoas com dificuldades financeiras. Já em relação ao **consumo de água**, tratou-se exclusivamente de utilizar, para consumo nos eventos, a água potável fornecida pela rede pública de abastecimento, bem como torneiras preparadas com redução de desperdício de água, na maioria dos locais. Quanto à **energia**, buscou-se utilizar lâmpadas de baixo consumo de energia nos locais onde aconteceram a maioria dos eventos, realizados em ambientes interiores. Quanto à preocupação quanto à **Geração de Resíduos Sólidos**, buscou-se trabalhar os 3Rs (Reduzir, Reciclar, Reutilizar), através da sensibilização e consciencialização junto ao público e estabelecimentos comerciais, em todos os eventos produzidos pelo Município 1. Além disso foram desenvolvidos mobiliários que foram colocados nas ruas para a recolha também de pontas de cigarro e chicletes com o objetivo de alertar a população para a importância de não jogar estes tipos de resíduos no chão, e ainda reaproveitar o material. Houve ainda uma preocupação com os materiais utilizados, no sentido de produzir apenas o que se vai consumir, e ainda a utilização de materiais que podem ser reutilizados, bem como de material reciclável. O **Transporte** também foi tratado de forma especial. A preocupação com a mobilidade de pessoas para os eventos, bem como o incentivo à utilização de meios alternativos de transporte e escolha de locais acessíveis ao público foram medidas tomadas pela organização dos eventos. No quesito **Alimentação**, preocupou-se em contratar fornecedores locais e realizar compras a granel para não gerar stocks.

Ainda assim, durante a realização dos eventos ocorreram alguns problemas devido à discrepância de ações quanto à sustentabilidade nos eventos, que eram realizados por equipas de diferentes entidades, associadas ao Município 1. Portanto para que se tenha um padrão de comportamento, considerando o contexto de eventos sustentáveis, uma ação maior foi necessária, para trabalhar adequadamente os itens citados anteriormente e ainda os seguintes: levar em consideração os patrocinadores e **fornecedores** envolvidos e suas responsabilidades ambientais; a busca por uma **hospedagem** mais sustentável, para isso a realização de uma pesquisa aos hotéis do Município 1 para conhecer suas práticas sustentáveis; uma preocupação maior e geração de métricas no que diz respeito ao Consumo de Água, energia e geração de Resíduos Sólidos; maior preocupação com os materiais utilizados; ênfase mais profunda na consciencialização da população quanto ao uso de meios alternativos de transporte; mudanças nos Serviços de Limpeza considerando os produtos utilizados para a limpeza pública e de ambientes internos de realização dos eventos; métricas, medições e Neutralização das Emissões de Carbono.

4.2.1.3 Ponto de vista do Cliente/Beneficiário – Redução de Desperdícios Operacionais

A seguir serão discutidos a redução de desperdícios e o trabalho realizado para tornar os eventos mais verdes, sob o ponto de vista do usuário do serviço.

Do ponto de vista do cliente, o desperdício **defeito** foi encontrado na fase de Evento, ou seja, durante a ocorrência do evento. Isto foi fruto de um planeamento errado no que diz respeito às questões relacionadas à comunicação, nas quais os clientes não tiveram acesso à informação, ou não foram informados adequadamente dos procedimentos que deveriam realizar para a participação no evento. O que ocasionou esse tipo de desperdício foi: Falta de informação sobre o evento; Comunicação tardia sobre o evento; Pessoas sobrecarregadas de tarefas, de forma a realizar trabalhos exaustivos, e conseqüentemente de maneira errada; Comunicação não atendendo às expectativas e Falta de testes em equipamentos antes da realização da ação. Cada um destes elementos foi detetado e trabalhado de acordo com a sua necessidade e alcance.

Inicialmente a comunicação foi intensificada junto às juntas de freguesia que eram as principais responsáveis pela comunicação local. Desde a solicitação mais intensa aos presidentes das juntas, até atividades desenvolvidas dentro das escolas para que os alunos levassem o recado aos seus pais e família. Porém estas intervenções não foram suficientes do ponto de vista global, pois alguns elementos de divulgação eram necessários para a realização deste trabalho, e havia uma dependência da área de comunicação do Município 1, que tem uma infinidade de tarefas a serem realizadas além desta. Facto

este, dentre outros, que levou a uma decisão de contratação de uma pessoa específica para a área de comunicação do projeto, incluindo os eventos a serem realizados neste contexto.

O desperdício defeito gerou o desperdício **pessoas em espera**, e ainda **material em espera**, já que no contexto do PPS o usuário que participa do processo é considerado um material a ser processado. Também foram tomadas medidas no sentido de minimizar desperdício defeito, principalmente os ligados a equipamentos, e falta de material, de forma que foi incluída no processo a atividade de teste de equipamentos em materiais e *checklist* antecipada ao evento.

4.2.1.4 Ponto de vista do Cliente/Beneficiário - Sustentabilidade Ambiental

Para garantir as boas práticas sustentáveis por parte dos usuários na realização dos eventos, foi necessário executar ações com envolvimento da população, internamente aos eventos, que fossem capazes de mostrar a importância dos novos hábitos e os impactos causados pelas práticas atuais. Isto auxilia no processo de mudança cultural. Foram trabalhadas principalmente as questões como mobilidade, resíduos (3Rs), utilização de água e energia, e materiais utilizados.

Para verificar a eficiência das ações realizadas no contexto da mobilidade, foi elaborado e aplicado um inquérito. Considerou-se, além de outros fatores, o meio pelo qual os usuários se deslocaram até o evento, para que fosse possível fazer um trabalho mais direcionado a este fator. Com esses resultados foi possível observar a grande utilização do carro como meio de transporte, bem como o carro compartilhado, apesar do fácil acesso ao lugar do evento através de transporte público local, ou bicicletas.

Vê-se a necessidade de trabalhar ainda mais no incentivo à população da utilização de meios alternativos de transporte, entendimento dos impactos causados por suas práticas atuais, bem como consolidar o conhecimento das diversas possibilidades, poder escolher e combinar entre elas. Esse questionário deve ser aplicado a todos os eventos para verificar se as ações tomadas foram eficientes.

4.2.2 Discussão

Com os resultados do desenvolvimento deste ciclo de investigação-ação concluiu-se que atualmente, no Município 1, não há uma equipa dedicada somente aos eventos, tornando-se ainda mais premente que o trabalho despendido para contemplar um evento tenha o mínimo de desperdícios possíveis de tempo e de recursos humanos. Daí a importância por alcançar um modelo livre de desperdícios ser fundamental para o Município. Para o provedor do serviço isso soa como uma redução da quantidade de trabalho despendido, dos custos envolvidos, do tempo dispensado, e não menos importante que isso, do atendimento às necessidades dos usuários do serviço. No contexto desta pesquisa, atender às

necessidades dos clientes/beneficiários, reduzir os desperdícios do ponto de vista de sua participação nos eventos e realizar boas práticas sustentáveis, vem ao encontro do principal objetivo do Município 1, que é a conscientização e mudança de cultura numa comunidade, atendendo às necessidades globais no que diz respeito a uma população com consciência e hábitos sustentáveis.

A necessidade de mudanças deve começar a ser observada e executada pela gestão de topo. As quebras de paradigmas e mudanças culturais, bem como mudanças de hábitos, devem ser inculcadas na população como um todo, incluindo os próprios membros da equipa, parceiros e gestores. Será necessário enfatizar ainda que mudanças em termos culturais só podem acontecer se existir uma infraestrutura que a suporte. Para além do que já tem sido realizado, a sugestão é que haja uma equipa voltada apenas para os eventos, que pessoas sejam capacitadas e que sejam implementadas ainda com maior ênfase ações viradas para a Gestão de Eventos Sustentáveis.

Ainda no contexto da Gestão de Eventos, vê-se a importância da melhoria na comunicação, tanto a comunicação interna entre membros das equipas de trabalho, quanto às mudanças referentes à comunicação com o público. Mudanças estas que demonstram mais uma vez a importância do comprometimento e compreensão da importância do significado dessas mudanças pela gestão de topo, pois implicam em manejo ou contratação de pessoal específico para a comunicação.

Além disso, deve haver uma quebra de paradigmas e de resistências quanto à utilização de novas tecnologias e recursos de comunicação, para assim ser implementada uma gestão visual, de baixo custo, para facilitar a comunicação e troca de informações entre toda a equipa de trabalho. Não foi possível implementar a Obeya Room em toda a sua potencialidade, devido aos entraves na compra de materiais e à resistência a mudanças por parte da alta gestão. A sugestão é que uma seja desenvolvida a gestão visual de maneira mais abrangente, e que a Obeya Room seja efetivamente implementada, contemplando tecnologias digitais e físicas, de baixo custo e manutenção, e ainda de fácil utilização para que o paradigma seja quebrado.

O *workshop* realizado nesta segunda fase do projeto trouxe contributos para elaboração de um Guia de Boas Práticas Sustentáveis para o município, com base nos estudos realizados (Martins et. al, 2012; Leme e Morteau, 2010) e contributos dos parceiros. O objetivo deste guia é de eliminar a discrepância na realização de eventos, tendo em vista as peculiaridades das equipas de trabalho em eventos. O desenvolvimento deste guia foi realizado na terceira fase e foi inserido ao Modelo 3, produto final desta investigação. Com esse trabalho, é esperado que os processos referentes à realização de eventos

sustentáveis sejam implementados tanto no Município 1 como nas empresas associadas, de forma que haja uma coerência na linguagem falada por todos os envolvidos na realização de eventos neste município.

4.2.3 Modelo 2

O Modelo 2 resulta da evolução do Modelo 1, já considerando as questões relacionadas à sustentabilidade ambiental, embutidas em uma ferramenta criada na segunda fase para guiar os gestores no sentido das boas práticas sustentáveis. Ou seja, a partir dos resultados dessa fase será possível desenvolver um Guia de Boas Práticas em Eventos Sustentáveis (Anexo 12), que deve ser utilizado em conjunto com o modelo definido. O Guia vem a ser uma ferramenta orientadora para a Gestão de Eventos com cunho ambientalmente sustentável, de forma a torná-lo operacional.

Também para o Modelo 2 foi acrescentada uma ferramenta de questionário sobre ações sustentáveis para ser aplicada à população participante dos eventos (Anexo 2) de forma que seja possível trabalhar a conscientização dos mesmos e realizar a validação da efetividade da divulgação dos eventos através da comunicação digital. Ainda nesse modelo acrescentaram-se reuniões semanais com *stakeholders-chave* para intensificar a comunicação e reduzir desperdícios. Uma *checklist* de materiais necessários para a ação também foi inclusa, e a divisão de tarefas foi trabalhada para estar de acordo com as habilidades, competências e disponibilidades de cada integrante da equipa, tornando o processo mais eficaz. Um plano de comunicações simplificado foi elaborado para a fase de execução do evento, visto que a equipa de execução do evento geralmente estava distribuída em locais distintos e precisava manter uma boa comunicação, de forma que as dúvidas e os problemas fossem sanados em tempo hábil. Nesse modelo foi proposta a criação de uma *Obeya Room*, sala de controlo da gestão de projetos, para a equipa de projeto, na qual toda a comunicação estava visível, seja física ou digital.

Pode-se observar que nesta fase houve um grande trabalho para a melhoria na comunicação e desenvolvimento de ferramenta para acrescentar as ações sustentáveis ao modelo, bem como a melhoria do modelo no sentido de reduzir os desperdícios, tornando o processo mais eficiente. Esse modelo foi melhorado continuamente, a cada evento/ação desenvolvido.

O questionário do Anexo 2, foi aplicado em três eventos (Evento 1, Evento 2 e Evento 3). As figuras a seguir mostram a evolução da eficiência dos meios digitais como peças chave da divulgação dos eventos. Para confirmar a melhoria na comunicação dos eventos, os gráficos a seguir, mostram o crescimento da influência dos meios de comunicação digitais, sobre a participação das pessoas nos eventos.

Na Figura 11, o *mail marketing* tem uma influência de apenas 8% em relação aos demais meios. No total, o formato digital de divulgação do evento, tem participação de 50% nas presenças do Evento 1.

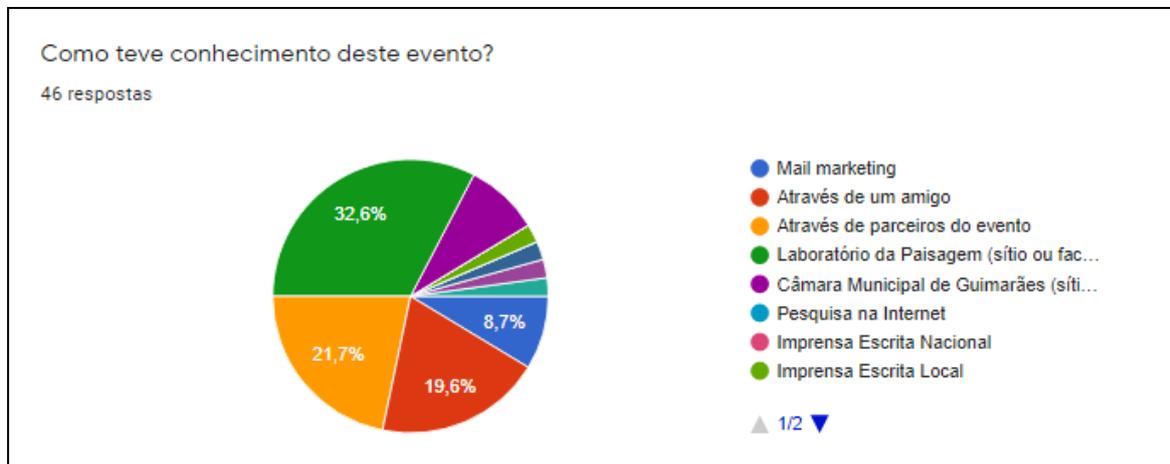


Figura 11 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 1)

Já a Figura 12 mostra a eficiência da divulgação do Evento 2, através dos meios digitais. Pode-se observar que o *mail marketing*, o sítio do Município 1, e o sítio do Laboratório da Paisagem, tiveram 70,3% de responsabilidade pela participação das pessoas no Evento 2. Foi um crescimento de 20,3% em relação ao primeiro evento.

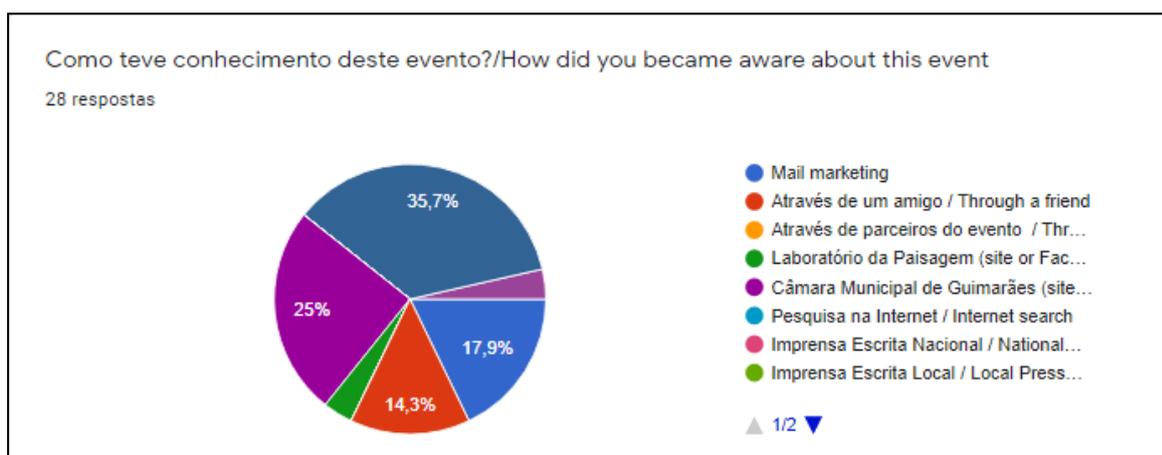


Figura 12 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 2)

A Figura 13 mostra a eficiência da divulgação do Evento 3 através dos meios digitais. Pode-se observar que o *mail marketing*, o sítio do Município 1, e o sítio da sede do projeto de candidatura do Município 1 à Capital verde Europeia (Laboratório da Paisagem), tiveram 73,1% de responsabilidade sobre a participação das pessoas no Evento 3. Houve um crescimento de 23,1% em relação ao primeiro evento.

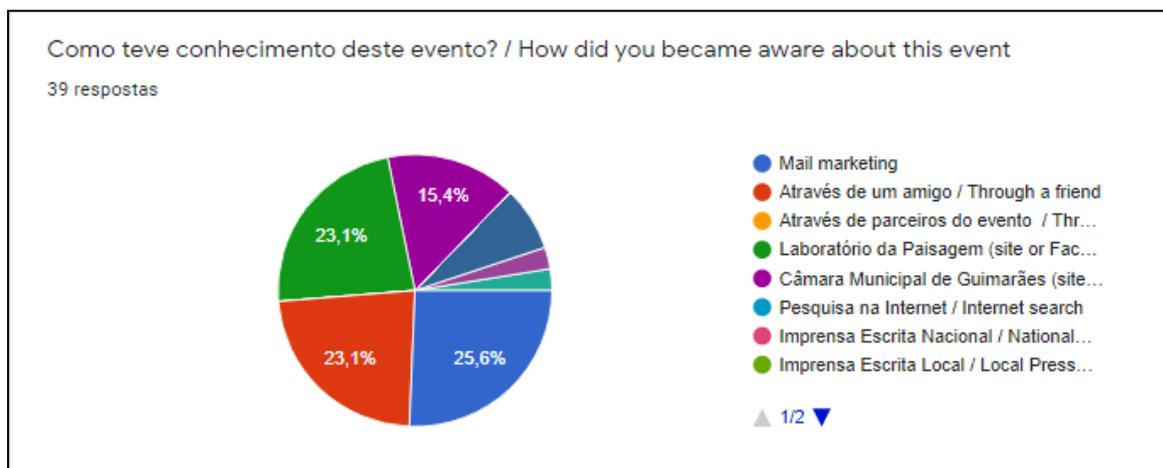


Figura 13 – Resultado de Questionário sobre a divulgação de um evento. (Evento 3)

A Tabela 13 apresenta um resumo do Modelo 2, na fase de Pré-Evento, seus respetivos processos, ferramentas e melhorias implementadas a partir da redução dos desperdícios e de práticas ambientalmente sustentáveis.

Tabela 13 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Pré-Evento

FASE	PROCESSOS	FERRAMENTAS	REDUÇÃO DE DESPERDÍCIO	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
PRÉ-EVENTO	Recolher informação acerca do evento/ação	–	–	–
	Desenvolver o Plano do Projeto do evento/ação	Modelo de Proposta do evento	Envolver os stakeholders no desenvolvimento do plano do evento.	Conscientizar a equipa sobre a sustentabilidade ambiental.
		Checklist de práticas sustentáveis (Anexo 7)		Disponibilizar água da rede pública para consumo.
		Checklist de Atividades de eventos (Anexo 8)		Escolher locais com eficiência energética.
		Quadro Visual - PMCanvas		Realizar os eventos em locais acessíveis.
	Desenvolver a WBS (Work Breakdown Structure)	Quadro Visual – WBS	–	–
		Lean Kit	–	–
	Desenvolver o Cronograma	Excel ou MS Project (depende da dimensão do evento)	–	–
Modelo de Programação		–	Dar preferência a materiais	

			ambientalmente responsáveis.
	Lista de Materiais		Definir a utilização de Tablets para os inquéritos.
Alocar Recursos	–	–	–
Aprovar Plano do Projeto junto ao Comitê Executivo	–	–	–
Divulgar o evento/ação	Redes sociais e sites do Município	Antecipar solicitações de marketing.	Redução de impressão de materiais de divulgação.
		Intensificar a comunicação com a população.	Divulgação via internet.
		Nomear um profissional de comunicação exclusivamente para os eventos.	Inscrições via internet ou telefone. Incentivar os participantes à utilização de meios alternativos de transporte.
Solicitar Voluntários	–	–	–
Alocar recursos			
Monitorizar Fornecedores	–	–	–
Desenvolver o quadro de controlo	Lean Kit	–	–
Monitorizar o planeamento do evento/ação	Lean Kit	Comunicação mais direcionada.	–
		Lean Kit – com ampla utilização pela equipa.	
Realizar reunião com equipa de eventos que realizará a ação/evento.	–	Ata de reunião compacta.	Orientar as equipas sobre a sustentabilidade ambiental.
		Desenvolver um plano de comunicação simplificado.	
Preparar local da ação	Checklist de materiais	Comunicação mais intensa, horários marcados considerando as necessidades de todos, e as janelas de prazo de entrega reduzida.	Trabalhar os 3Rs (Reduzir, Reciclar, Reutilizar), junto ao público, comércio e população.
Finalizar Pré-Evento	Checklist de materiais	Testar equipamentos e materiais	–

A Tabela 14 apresenta um resumo do Modelo 2, na fase de Evento, seus respetivos processos, ferramentas e melhorias implementadas a partir da redução dos desperdícios e de práticas ambientalmente sustentáveis.

Tabela 14 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Evento

FASE	PROCESSOS	FERRAMENTAS	REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
------	-----------	-------------	-------------------------	-----------------------

EVENTO	Registrar a ação.	–	–	–
	Realizar ação conforme o programa e os procedimentos definidos.	Programação do Evento	–	–
		Checklist de Atividades		
	Realizar inquérito sobre sustentabilidade com os participantes.	Inquérito	–	Orientar participantes sobre práticas sustentáveis.
	Entregar brindes ou realizar premiação.	–	–	Prêmios e brindes feitos de materiais com responsabilidade ambiental.
	Contatar o coordenador da ação, responsável, no local.	Lista de contatos da equipa do evento	–	–
	Anotar anomalias no processo.	Checklist de Eventos Sustentáveis	–	–
		Checklist de Materiais		
	Anotar os pontos positivos.	–	–	–
	Anotar as necessidades de melhorias detetadas.	–	–	–

A Tabela 15 apresenta um resumo do Modelo 2, na fase de Pós-Evento, seus respetivos processos, ferramentas e melhorias implementadas a partir da redução dos desperdícios e de práticas ambientalmente sustentáveis.

Tabela 15 – Resumo do Modelo 2 – Fase de Pós-Evento

FASES	PROCESSOS	FERRAMENTAS	REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
PÓS-EVENTO	Armazenar/Devolver de Material utilizado.	<i>Checklist</i> de materiais	Comunicação mais intensa.	Destinação correta de materiais.
	Arquivar dados da ação.	–	–	–
	Registrar Lições Aprendidas	–	–	–
	Gerar Relatório da ação.	<i>Checklist</i> de sustentabilidade	–	–
		Modelo de Relatório da Ação	–	–

4.3 Terceira Fase

O objetivo desta fase foi a conclusão do processo de desenvolvimento, aqui denominado de Modelo 3, que integra a questão da sustentabilidade não apenas como uma ferramenta de apoio, mas também nos processos pertinentes para a produção de eventos e na garantia da qualidade do serviço prestado. O Modelo 3 agrega todas as evoluções do modelo, tornando-se o produto final desta investigação: Modelo de Gestão de Projetos de Eventos: uma Abordagem Ambientalmente Sustentável para a entrega de um Serviço de Qualidade.

Para a concretização da terceira fase e consolidação do Modelo 3 a proposta foi extrapolar as fronteiras de um modelo desenvolvido para um âmbito específico de eventos, desenvolvidos no Município 1,

levando para um contexto mais amplo de eventos. Assim, torna-se imprescindível ter como base um corpo de conhecimento de gestão de projetos já consolidado, porém com a inserção de processos e ferramentas voltados para eventos sustentáveis, com gestão visual, que venham somar à robustez da metodologia. Além disso, buscou-se um modelo que tivesse como primeiro princípio a satisfação do cliente e que a considere como a mais alta prioridade. Assim, utilizou-se o PMBOK como pano de fundo para consolidação do Modelo 3.

Será importante destacar que esta secção, sendo agregadora de todo o desenvolvimento, terá uma estrutura diferente das anteriores. Nas secções anteriores apresentaram-se resultados da imersão própria do processo de investigação-ação que contribuiu para o desenvolvimento do modelo, concluindo-se com uma visão sobre a versão do modelo nessa fase. Nesta secção cada proposta adicional do modelo será apresentada e analisada, numa evolução incremental, mas também integrada, para uma visão geral do modelo completo.

4.3.1 Considerações iniciais relativas ao desenvolvimento do modelo na Terceira Fase

Conforme definidas no capítulo 2, as fases da Gestão de Eventos, são executadas de maneira sequencial, na qual o fim de uma fase é caracterizado pelo início da próxima. Considerando as características de um evento, que tornam a realização do mesmo algo com uma necessidade de mudanças constantes durante seu planeamento, conforme tratado no capítulo 2, é necessário aplicar métodos ágeis de gestão de projetos à sua realização, desde que suas técnicas, ferramentas e processos sejam adaptados à realidade de um evento, de acordo com sua dimensão, tempo para planeamento, complexidade do que será realizado (no sentido de inovação), e das características culturais e das habilidades das pessoas envolvidas.

Após estudo da versão mais recente do PMBOK (PMI, 2017), o primeiro passo foi alinhar a sustentabilidade ambiental às particularidades dos eventos e às áreas de conhecimento do PMBOK. Com esses itens já alinhados, foi possível então desenvolver uma proposta para uma nova área de conhecimento chamada “Sustentabilidade Ambiental”, de forma a garantir que todos os processos necessários para garantir sustentabilidade ambiental, inerente a eventos, sejam contemplados.

A escolha por utilizar o PMBOK como base deste modelo, é o facto de ser robusto, amplamente conhecido, utilizado e ainda por sua facilidade de flexibilização para aplicação dentro de uma abordagem híbrida para a Gestão de Eventos, conciliando-o com uma abordagem ágil. A estrutura híbrida contribuiu para vários aspetos do desempenho do projeto e do desenvolvimento de produtos, ou seja, precisão das

informações, comprometimento e liderança (Conforto e Amaral, 2016). A utilização de uma abordagem ágil em eventos deve-se ao fato de que esses métodos são mais adaptativos e flexíveis em relação aos preditivos e são indicados para situações de projetos em que existe constante mudança de requisitos e os resultados devem ser entregues em pequenos espaços de tempo. Dantas (2003) afirma que, geralmente, esses métodos dividem o desenvolvimento em diversas iterações de ciclos mais curtos (no caso do Scrum, estes ciclos são chamados de *Sprints*) e realizam entregas ao final de cada uma delas, de forma que “[...] o cliente (interno ou externo) receba uma versão que agregue valor ao seu negócio”. Além disso, utilizar uma abordagem preditiva em eventos, envolveria um esforço grande para antecipar ações e prever riscos, o que poderia levar o projeto ao fracasso. Esse grande esforço é importante, mas quando se trata de eventos, o esforço se perde logo no início da execução.

Utilizando a abordagem ágil, entende-se que o plano é mutável e deve refletir a realidade, assim reflete o caráter flexível deste tipo de projeto. Isso significa que o planejamento, execução e controle devem ser realizados de maneira interativa e incremental, ou seja, o esforço deve ser realizado e entregue em partes, que devem ser avaliadas pelo cliente, para um *feedback*. Assim é possível que tudo o que está sendo feito seja validado pelo cliente e/ou melhorado no próximo ciclo.

Neste modelo, um Evento é dividido em três fases, conforme dito anteriormente. No Pré-Evento, as entregas são realizadas de maneira incremental, na qual cada iteração, com um conjunto planejado de requisitos, é remetida ao cliente. Nesta fase, inclusive, se propõe a avaliação da expectativa do usuário final, o que incrementa a determinação de requisitos. Essa é a fase de Planejamento do Evento. Eventos podem durar horas ou dias, portanto, de forma geral, contemplou-se na fase de Evento também a execução, o controle e o monitoramento de forma incremental, para que seja possível acompanhar todo o andamento da execução diariamente, com o intuito de melhorar o processo de execução. Aqui também há um *feedback* do cliente, o que leva a organização à melhoria contínua. E finalmente, o Pós-Evento vem com a avaliação do evento quanto à sua organização, planejamento e sustentabilidade, encerrando o evento.

Para contemplar especificidades dos eventos, no modelo desenvolvido é proposto um conjunto de ferramentas visuais para auxiliar o gestor de projetos e sua equipa. A inserção de ferramentas visuais neste modelo, vem com a proposta de fomentar uma Gestão Visual dos Eventos, e tem o objetivo de proporcionar aos envolvidos a visualização e a compreensão do todo, tornando-o transparente e de fácil gestão. A Gestão Visual permite que a equipa e o gestor direcionem suas forças e foco em priorizar o que é importante. É importante salientar, que a atualização e a manutenção das informações devem ser

realizadas pelos membros da equipa que estão envolvidos diretamente no trabalho, pois estes, quase sempre, são os primeiros a perceber as irregularidades (Meredith e Mantel, 2006).

No que tange à garantia da qualidade do serviço prestado, o evento em si, a ferramenta escolhida foi o ServQual, por ser um dos modelos amplamente utilizados para desenvolver medidas adequadas de qualidade de serviço. Em consonância com o paradigma de expectativa-percepção, o ServQual considera a qualidade do serviço como uma função da lacuna entre as expectativas iniciais do cliente e as percepções derivadas da experiência de entrega do serviço. Este projeto foi trabalhado num ambiente ágil e *Lean*, com elevado foco no cliente, e o ServQual aplicado como ferramenta de garantia da qualidade, baseando-se na expectativa do cliente, aumenta a capacidade da equipa na determinação dos requisitos. Além disso, a diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção, contribui para a melhoria contínua, da mesma forma que aumenta a satisfação do cliente, cada vez mais exigente. De forma a satisfazer um dos principais objetivos desta investigação foi incluída no ServQual a dimensão de Sustentabilidade.

O novo modelo foi desenvolvido e para que fosse possível avaliá-lo foi realizado um Grupo Focal (Anexo 10), com gestores de projeto no Brasil, especificamente na cidade de Vitória-ES, e a validação do questionário ServQual (Anexo 13 e Anexo 14), em três eventos distintos. Os resultados desta fase são mostrados a seguir.

Um Guia de Boas Práticas Sustentáveis em Eventos (Anexo 12) foi finalmente desenvolvido, tendo por objetivo guiar o gestor de eventos e sua equipa na parte operacional do evento. Com esse trabalho, é esperado que os processos referentes à realização de eventos sustentáveis possam ser implementados nos eventos a qual esta investigação está direcionada, e que os *stakeholders* e equipa de eventos desenvolvam uma coerência na fala no que tange à sustentabilidade ambiental em eventos. Os aspectos inovadores deste Guia, em relação aos estudados, é o foco na operacionalização do modelo, educação ambiental, e a preocupação com a qualidade do evento, considerando as características de sustentabilidade.

4.3.2 Propostas de processos para Gestão de Projetos de Eventos: uma extensão ao PMBoK.

Com o intuito de contemplar especificidades dos eventos, foi proposto um conjunto de processos, gerenciais e de execução, como uma possibilidade de extensão ao PMBoK.

Para propor e descrever os processos, considerou-se a importância de realizar uma especificação mais detalhada referente à produção de eventos, conforme pode ser visto a seguir e na Tabela 16.

- **Definir Programação do Evento:** O processo de identificar datas, horários e localizações de cada atividade que será realizada no evento.
- **Definir o Cronograma Logístico do Evento:** O processo de identificar como serão levados e recolhidos os recursos materiais e pessoais para o local do evento.
- **Planear a Equipa de Execução do Evento:** O processo de identificar o perfil da equipa de trabalho necessária ao evento e alocação dos perfis à programação do evento.
- **Gerir a Programação do Evento:** O processo de gerir a programação do evento, no antes e durante a sua aplicação e verificar mudanças necessárias.
- **Gerir o Cronograma Logístico do Evento:** O processo de gerir o cronograma do evento, antes e durante o evento e verificar mudanças necessárias.
- **Obter a Equipa de Execução do Evento:** O processo de identificar as pessoas adequadas ao perfil da equipa de trabalho necessária dos dias relativos aos evento e alocação dos mesmos à programação do evento.
- **Gerir a Equipa de Execução do Evento:** O processo de gerir a equipa do evento, antes, durante e após o evento e verificar mudanças necessárias.
- **Gerir os Recursos Materiais do Evento:** O processo de gerir os recursos materiais do evento, antes, durante e após o evento e verificar mudanças necessárias.
- **Planear a Gestão de Comunicação da execução do evento:** O processo de identificar a comunicação e informação necessária antes e durante a execução do evento e como se dará o processo de comunicação.
- **Avaliar expectativa sobre o serviço a ser prestado:** O processo de avaliar as expectativas dos participantes do evento, em relação ao serviço a ser prestado.
- **Avaliar a perceção do serviço prestado:** O processo de avaliar as perceções dos participantes do evento, em relação ao serviço já realizado.

Tabela 16 - Processos Sugeridos

Áreas de conhecimento	GRUPOS DE PROCESSOS				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitoramento e controlo	Encerramento
Gestão do Cronograma	–	Definir Programação do Evento.	Gerir a Programação do Evento.	–	–
		Definir Cronograma Logístico do Evento.	Gerir o Cronograma Logístico do Evento.		
Gestão dos Recursos	–	Planear a Gestão de Equipa de Execução do Evento.	Obter a Equipa de Execução do Evento.	–	–
			Gerir a Equipa de Execução do evento.		
			Gerir os Recursos Materiais do evento.		
Gestão das Comunicações	–	Planear a Gestão de comunicação da execução do evento.	–	–	–
Gestão da Qualidade	–	Avaliar expectativa sobre o serviço a ser prestado.	–	–	Avaliar a perceção do serviço prestado.

4.3.3 Alinhamento das áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos de Eventos com a Sustentabilidade Ambiental

É possível estabelecer uma relação direta das áreas de conhecimento da gestão de projetos, do PMBOK, com a sustentabilidade ambiental (Carvalho e Roque Jr., 2018). A seguir este alinhamento é descrito, com o intuito de se compreender sua importância e apoiar a justificativa da inclusão da sustentabilidade ambiental como uma área de conhecimento da gestão de projetos de eventos.

- **Âmbito:** define a matriz de requisitos, que estruturam os produtos e a própria estrutura do evento. Além disso, sabe-se que a questão da sustentabilidade não estará apenas no produto final, mas sim em todo o ciclo de vida do evento.
- **Qualidade:** define os requisitos de qualidade. Desde sua concepção até a sua conclusão, ou seja, em todo o processo, os impactos ambientais dos eventos devem ser avaliados. Considera-se aqui impactos ambientais como sendo impactos positivos ou negativos relacionados a qualquer modificação no meio ambiente (ar, água, solo, recursos naturais, flora, fauna, seres humanos e suas inter-relações).
- **Cronograma:** nesta área de conhecimento a influência não é tão grande quanto nas áreas anteriores. Porém, é possível incluir aqui o tempo para desenvolver alguns entregáveis ou executar novas atividades, relacionados com o que foi definido no Âmbito e nos padrões de qualidade definidos. Além disso, pode-se também considerar um fator que influencia no cronograma, o número de *stakeholders* (internos e externos) com objetivos conflitantes e exigências específicas, relacionadas à sustentabilidade, o que pode elevar o tempo de gestão.

- **Custos:** no momento de estimar os custos do evento é necessário que sejam considerados os investimentos em elementos que garantirão a redução dos impactos ambientais, bem como as economias obtidas a partir do melhor aproveitamento dos recursos naturais, dentre outros itens relevantes ao longo do processo.
- **Recursos:** quando se trata de um evento do tipo estudado nesta investigação (PPS), além da equipa, os próprios participantes devem estar envolvidos nesta área de conhecimento, visto que todos são responsáveis pelo sucesso do projeto no quesito sustentabilidade ambiental.
- **Comunicação:** no que tange à comunicação, torna-se necessário dentro do projeto do evento o planeamento adequado quanto à disponibilização e formato da comunicação de modo a não impactarem negativamente no meio ambiente.
- **Aquisições:** a relação das aquisições com a sustentabilidade é um fator primordial, visto que ao adquirir produtos e serviços necessários para o evento, deve-se estabelecer critérios que atendam à sustentabilidade, como: contratar empresas que têm responsabilidade ambiental; e comprar e utilizar tecnologias e produtos ambientalmente responsáveis.
- **Riscos:** os riscos associados à sustentabilidade permeiam entre os riscos ambientais, os riscos de imagem da organização, riscos de tecnologias, entre outros, devido às especificidades da sustentabilidade.
- **Stakeholders:** os *stakeholders* têm um papel importante neste processo de sustentabilidade em eventos. É necessário que todos estejam em sintonia e acertados no que tange à sustentabilidade, pois será um fator comum que afetará a todos eles dentro do projeto, a começar pelos patrocinadores, ultrapassando a duração do evento para alguns *stakeholders*.

É importante observar que, apesar de ser possível estabelecer uma relação direta das áreas de conhecimento da gestão de projetos, do PMBOK, com a sustentabilidade ambiental, julgou-se necessário desenvolver uma área de conhecimento que trate especificamente da Gestão da Sustentabilidade Ambiental, por sua importância e impactos em um projeto/evento.

4.3.4 Sustentabilidade Ambiental em Eventos como uma proposta de Extensão ao Guia PMBOK

Conforme descrito no Capítulo 2 deste documento, vê-se uma preocupação tanto da sociedade, quanto pelas instituições públicas e privadas, em realizar eventos que levem em consideração a sustentabilidade. Dessa forma, a inclusão aqui proposta leva em consideração todas as áreas de Gestão de Projetos definidas pelo PMI (2017), porém com a inclusão da Área de Conhecimento “Gestão da Sustentabilidade Ambiental”. O objetivo desta proposta é reforçar a importância da Sustentabilidade Ambiental na Gestão

de Projetos aplicada a Eventos. A Gestão da Sustentabilidade Ambiental terá como definição: Inclui os processos para incorporação das metas da organização com relação ao planeamento, gestão e controlo dos requisitos de sustentabilidade ambiental do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas. Consideram-se, ainda, as características particulares de eventos, os quais podem ser divididos em três fases: pré-evento, evento e pós-evento. Os grupos de processos de Iniciação e Planeamento são preponderantes na fase de Pré-Evento; já os grupos de processos de Execução e Monitoramento e Controlo acontecem com maior intensidade na fase do Evento em si, e finalmente o grupo de processos de Encerramento tem maior presença no Pós-Evento. Isto é, todos os grupos de processos ocorrem em todas as fases, porém com diferentes intensidades.

Na Tabela 17 é possível identificar a nova área de conhecimento sugerida neste trabalho de investigação e seus processos, relacionados a cada um dos Grupos de Processos. Logo após o quadro, esses processos estão descritos para melhor compreensão.

Tabela 17 - Área de Conhecimento Gestão da Sustentabilidade Ambiental

Área de Conhecimento	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e controlo	Encerramento
Gestão da Sustentabilidade Ambiental do Projeto	.	Planear a Gestão da Sustentabilidade Ambiental.	Gerir a Sustentabilidade Ambiental.	Controlar da Sustentabilidade Ambiental.	

A Área de Conhecimento **Gestão da Sustentabilidade Ambiental**, está disposta a seguir, em termos de sua Descrição, Entradas, Ferramentas e Saídas.

1. Processo: Planear a Gestão da Sustentabilidade Ambiental.

Descrição: O processo de identificar os requisitos e/ou normas de sustentabilidade ambiental do projeto e suas entregas, bem como definir estratégias para alcançar a sustentabilidade ambiental e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou normas de sustentabilidade ambiental.

Entradas: Termo de abertura do projeto; Plano de gestão do projeto; Documentos do projeto; Documento sobre cultura organizacional; Documento com as metas organizacionais e normas ambientais.

Ferramentas: Opinião especializada; Coleta de dados; Análise de dados; Tomada de decisões; Representação de dados; *Checklist* de Eventos Sustentáveis (Anexo 7); Checklist de Atividades do Evento (Anexo 8); Guia de Boas práticas de Eventos Sustentáveis (Anexo 12) e Reuniões.

Saídas: Plano de gestão da sustentabilidade ambiental; Métricas de Sustentabilidade Ambiental; Checklist de Sustentabilidade Ambiental atualizado; Atualizações do plano de gestão do projeto e atualizações de documentos do projeto.

2. Processo: Gerir a Sustentabilidade Ambiental.

Descrição: O processo de transformar o plano de gestão da sustentabilidade ambiental em atividades executáveis, que incorporam no projeto as metas de sustentabilidade ambiental da organização.

Entradas: Plano de gestão do projeto; Plano de gestão da sustentabilidade ambiental.

Ferramentas: Questionário de Perfil do Participante (Anexo 2); *Checklist* de Sustentabilidade Ambiental atualizado; Questionário ServQual – Expetativa (Anexo 3); Coleta de dados; Análise de dados e tomada de decisões.

Saídas: Avaliação da expetativa do cliente em relação à sustentabilidade do evento; Solicitações de alterações; *Checklist* de Sustentabilidade Ambiental com checagem; Atualizações do plano de gestão do projeto e atualizações de documentos do projeto.

3. Processo: Controlar a Sustentabilidade Ambiental.

Descrição: O processo de monitorar e registar resultados da execução de atividades de gestão da sustentabilidade ambiental para avaliar o desempenho e garantir que os requisitos e normas de sustentabilidade ambiental do projeto sejam completos, corretos e atendam as expetativas do cliente e dos demais *stakeholders*.

Entradas: *Checklist* de Sustentabilidade Ambiental utilizado na execução do evento; Plano de gestão do projeto; Documentos do projeto; Solicitações de alterações Aprovadas e Entregas.

Ferramentas: Questionário ServQual–Perceção (Anexo 4); Coleta de dados; Análise de dados; Tomada de decisões e Reuniões.

Saídas: Avaliação da perceção do cliente em relação à sustentabilidade do evento; Medições de sustentabilidade do evento a partir do *checklist*; Entregas verificadas quanto à sustentabilidade ambiental; Solicitações de melhorias; Atualizações do plano de gestão do projeto e atualizações de documentos do projeto.

4.3.5 Inserção da dimensão Sustentabilidade Ambiental na Avaliação da Qualidade do Evento

Nesta investigação foi adicionada a dimensão “Sustentabilidade Ambiental” na avaliação da qualidade de um evento, por se considerar a sustentabilidade como parte das características que levam à qualidade do mesmo. Para isso tomou-se como referência os resultados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa.

O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com o **grau de expectativa** que o participante tem em relação ao prestador de serviço de um evento público. Ele deve mostrar o quanto acha que um evento público deve possuir dos recursos descritos em cada declaração.

Se o participante concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, deve circular o número 7. Se discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, deve circular o 1. Se os sentimentos não forem fortes, deve circular um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo o que interessa é um número que melhor demonstre as expectativas sobre o serviço prestado.

Esta parte refere-se ao questionário que deve ser aplicado antes do evento acontecer, para que se possa saber a expectativa do participante em relação ao evento. A ferramenta completa está no Anexo 13.

A “Sustentabilidade Ambiental” foi inserida no Modelo ServQual, considerando as dimensões de sustentabilidade de Ahmad et al. (2013) e mais uma, que este trabalho vem a considerar, a Emissão de CO₂, em relação à expectativa do cliente, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Dimensão Proposta - Sustentabilidade Ambiental - Expectativa

Dimensão	Nº	Item	
----------	----	------	--

			Pontuação
Sustentabilidade Ambiental	25	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de energia.	
	26	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de água.	
	27	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	
	28	Espera-se que a empresa contrate fornecedores (produtos/serviços), levando em consideração suas responsabilidades ambientais.	
	29	Espera-se que a empresa prestadora de serviços considere uma comunicação via meio de comunicação mais sustentável, e considere ainda a educação ambiental dos clientes e funcionários.	
	30	Espera-se que a empresa prestadora de serviço utilize, incentive e proporcione meios para a redução da emissão de CO2.	

O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com **a percepção do participante** sobre o evento em questão, tendo em vista a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço. Para cada declaração, ele deve mostrar o quanto concorda com que a organização do evento tenha o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que concorda fortemente que a organização do evento tenha esse recurso, e marcando um 1 significa que discorda fortemente. O participante pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que melhor expresse sua percepção sobre o item. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre as percepções do participante sobre a organização do evento.

Esta parte refere-se ao questionário que deve ser aplicado após o evento acontecer, para que se possa saber a percepção do participante em relação ao evento. A ferramenta completa está no Anexo 14.

A “Sustentabilidade Ambiental” foi inserida no Modelo ServQual, em relação à expectativa do cliente, conforme a Tabela 19.

Tabela 19 - Dimensão Proposta - Sustentabilidade Ambiental - Percepção

Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Sustentabilidade Ambiental	25	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a geração/ou o consumo eficiente de energia.	
	26	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a geração e/ou o consumo eficiente de água.	
	27	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a prevenção e a não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	
	28	A comissão organizadora contratou fornecedores (produtos/serviços), levando em consideração suas responsabilidades ambientais.	
	29	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a comunicação via meio de comunicação mais sustentável, considerando ainda a educação ambiental dos participantes e equipa de trabalho.	
	30	A comissão organizadora, para organizar o evento, utilizou, incentivou e proporcionou meios para a redução da emissão de CO2.	

A partir da inserção da dimensão da Sustentabilidade Ambiental na avaliação da qualidade de um evento, foi efetuada também a melhoria da qualidade no contexto da produção de serviços do tipo evento.

4.3.6 Avaliação do Modelo 3

Para avaliar a viabilidade e relevância do Modelo 3 foram realizados:

I. Um Grupo Focal com quatro gestores de eventos no Município 2 (Vitória/Espírito Santo/Brasil) que atuam nas seguintes áreas: Eventos Sociais (Participante 1), Eventos Esportivos (Participante 2), Eventos Empresariais (Participante 3) e Eventos de Casamentos (Participante 4).

II. A aplicação do Modelo ServQual, com a inclusão da dimensão Sustentabilidade, para a avaliação de serviços do tipo Evento em três eventos distintos.

Essas duas etapas estão descritas a seguir:

I. A realização de um Grupo Focal

Em um primeiro momento foi apresentado ao grupo o objetivo da investigação, o Modelo 3 e os objetivos do Grupo Focal. Eles tiraram dúvidas quanto a algumas explicações e estrutura visualmente apresentada. Posteriormente, o grupo respondeu e discutiu sobre as questões descritas no Guião de Grupo Focal (Anexo 10), que teve por objetivo principal avaliar o modelo proposto para a Gestão de Eventos, junto aos organizadores de eventos, e como objetivos específicos:

1. Validar as atividades incluídas no modelo, particularmente relativas a Gestão de Eventos;
2. Validar a pertinência da Área de Conhecimento incluída no modelo: Gestão da Sustentabilidade Ambiental;
3. Validar a pertinência e suficiência das questões ambientalmente sustentáveis adotadas no modelo;
4. Validar a flexibilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, em relação à capacidade de ser utilizado em qualquer tipo de evento;
5. Validar a agilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, particularmente em relação à adaptação às mudanças;
6. Validar o modelo em relação à capacidade de oferecer um serviço do tipo Evento, inovador, em um curto período de tempo;
7. Validar a facilidade de comunicação inserida no modelo a partir da inserção da Gestão Visual de Eventos;
8. Validar o Guia de Boas Práticas de Eventos Sustentáveis, sua aplicabilidade e funcionalidade; e

9. Validar a inserção da avaliação da Qualidade do Evento, considerando a sustentabilidade como uma nova dimensão.

Foi possível perceber um discurso comum a todos os gestores do grupo, que já se tinha identificado na primeira fase, no sentido de nunca terem lançado mão da utilização de um modelo para gerir eventos especificamente, como expressa na fala transcrita a seguir:

“...um modelo para a Gestão de Eventos? Uau! Sinceramentenunca usamos com nossa equipa... então... acho que isso deve ser muito interessante e pode direcionar melhor meu trabalho. ... eu usava um que nós desenvolvemos, mas largamos mão dele e como vou dizer... não era específico para eventos. A gente lida com muita gente de áreas diferentes, é tudo muito rápido, tinha muita documentação a ser gerada, e vou te confessar... não temos tempo para isso.” (Participante 1)

Já em relação à pertinência da Área de Conhecimento Gestão da Sustentabilidade Ambiental incluída no modelo, teve também uma fala comum em relação à prática não ser muito difundida no mercado local de eventos, especialmente na área de casamentos:

“Veja só... sendo bem sincero com você... (risadas), até hoje somente uma noiva quis o casamento em um formato com pegada mais deste tipo, e foi bem difícil para a nossa equipa, que não estava acostumada com esta ideia. As pessoas... ou melhor... as noivas principalmente, querem mostrar para os outros o que têm e o que não têm. A ideia é que ninguém saia do evento reclamando de nada, então gastam muito. Mas já vejo esta ideia em eventos que não são de casamento... as empresas...eventos de empresas, tipo... de fim de ano desses fornecedores de casamentos... eles já querem mostrar aos seus clientes e colaboradores que estão preocupados com isso.” (Participante 4)

Nessa fala do Participante 4, o Participante 3 interveio, confirmando, como pode ser visto a seguir:

“É muito verdade isso! Os nossos clientes de empresas já têm essa preocupação, mesmo que apenas para cumprir algumas leis. Vejo ainda muita reclamação da parte deles... acham que gasta mais para poder cumprir... não enxergam ainda de verdade a importância.” (Participante 3)

O Participante 2, de eventos esportivos, disse que eles são muito cobrados pela sociedade, como podemos ver na fala a seguir:

“Fazemos, mas ainda deixamos muito a desejar. Acho muito importante sim, porque somos muito cobrados pela sociedade. Quando as corridas acabam, ninguém quer ver as ruas sujas de garrafas

plásticas, de restos de frutas... não era assim.... tem... humm... uns 6 anos para cá essa cobrança aumentou. Precisamos melhorar muito, ainda não exploramos muito isso... mas é porque ficamos fixados no evento, em dar certo sabe..." (Participante 2).

Já a Participante 1, de eventos sociais, explorou a conversa no sentido da importância da sustentabilidade ambiental nos eventos que executa, porém não entrou em detalhes e não deixou claro se as pratica.

Quando a investigadora se referiu aos processos sugeridos para o Modelo 3 (Tabela 16), como auxílio aos gestores nas especificidades de eventos, foram realizados questionamentos, por parte dos participantes, que levaram a uma discussão mais aprofundada sobre os processos do PMBOK. O grupo entendeu que os processos sugeridos já são contemplados nos processos do PMBOK, com outra nomenclatura. Portanto, os quatro participantes concluíram, em conjunto, que não seria necessário incluir, os processos sugeridos, no Modelo 3. A opinião do grupo foi anotada como sugestão de alteração para o modelo, conforme será visto a seguir:

- **Definir Programação do Evento:** contemplado na gestão do Cronograma. Quando se planeia o evento, faz-se o cronograma do projeto e o cronograma do evento, mesmo que em momentos distintos, na fase de Pré-evento.
- **Definir o Cronograma Logístico do Evento:** A definição da logística do evento é contemplada na Gestão das Aquisições, na fase de Pré-evento.
- **Planejar a Equipe de Execução do Evento:** contemplado na gestão de Recursos. Quando se planeia o evento, faz-se o Planeamento tanto da equipa de projeto quanto da equipa de execução do evento, mesmo que em momentos distintos, na fase de Pré-evento.
- **Gerir a Programação do Evento:** este processo é contemplado pela Gestão do Cronograma também, durante a execução do evento, na fase de Evento.
- **Gerir o Cronograma Logístico do Evento:** esta gestão da logística também é contemplada pela Gestão das Aquisições, durante a execução do evento, na fase de Evento.
- **Obter a Equipe de Execução do Evento:** contemplado na gestão de Recursos, ao planejar os recursos.
- **Gerir a Equipe de Execução do Evento:** contemplado na Gestão de Recursos, ao gerir a equipa.
- **Gerir os Recursos Materiais do Evento:** contemplado na Gestão de Recursos, ao planejar os recursos.
- **Planejar a Gestão de Comunicação da execução do evento:** contemplado ao planejar as comunicações do evento, especificamente quando se define a equipa de execução do evento e as comunicações necessárias, bem como as informações.
- **Avaliar expectativa sobre o serviço a ser prestado:** contemplado na gestão da Qualidade.

- **Avaliar a percepção do serviço prestado:** contemplado na gestão da Qualidade.

A questão referente à suficiência das questões ambientalmente sustentáveis adotadas no modelo, terceiro objetivo específico, teve uma resposta bem objetiva. Todos concordaram com os itens propostos no modelo, apesar de concordarem entre si, que somente será possível atermos-se a mais detalhes quando utilizarem o modelo. Em relação ao objetivo específico sobre a flexibilidade do modelo, do ponto de vista de poder ser utilizado em qualquer tipo de evento, todos responderam positivamente. Aqui cada participante deu a sua contribuição em relação à sua área específica, apesar de discutirem também em torno do que estudaram sobre eventos, no ensino superior ou em cursos de formação.

Sobre o facto de ser um modelo com base no PMBOK porém com um pensamento ágil, todos concordaram que é de grande importância, especialmente porque existe constante mudança de requisitos do lado do cliente, e os resultados devem ser entregues em pequenos espaços de tempo. Eventos sociais também sofrem muitas modificações, e todos concordaram que o facto de eventos serem um tipo de serviço onde pessoas participam do processo, tudo deve ser minuciosamente trabalhado e mudanças durante o planeamento já são esperadas, apesar de não terem processos sistemáticos para lidarem com esta situação.

Foi possível perceber também a euforia dos participantes quando as ferramentas de gestão ágil de projetos lhes foram apresentadas, para que fosse possível cumprir com um dos objetivos específicos. Apenas um deles já conhecia algumas das ferramentas visuais apresentadas. Foram mostradas a eles imagens de projetos sendo geridos com a utilização dessas ferramentas visuais, como PM Canvas e Trello. Um dos participantes afirmou que usa para questões pessoais, mas não aplica em seus projetos, o que dificulta a comunicação na equipa. Todos concordaram que a comunicação na equipa é fundamental para o bom desenvolvimento do evento e atingimento de metas.

Para avaliar o Guia de Boas Práticas de Eventos Sustentáveis cada um deles recebeu uma cópia impressa, que ao final foi devolvida por questões de sigilo. Tiveram tempo para ler e responder se conseguiam compreender o Guia, e se conseguiriam reproduzir os passos descritos para a realização de seus eventos de maneira sustentável.

Para que compreendessem com maior exatidão a importância do guia e desta avaliação, explicou-se que com este guia de boas práticas, espera-se que ao realizarem um evento, as instituições possam tratar a

sustentabilidade de forma transversal à gestão do mesmo, em todas as suas fases: pré-evento, evento e pós-evento.

Pode-se perceber o retorno positivo nas falas a seguir:

“Eu já quero isso para meus eventos... (risos). Quando poderemos ter acesso? Posso levar para casa?... (respondi que naquele dia não, mas que em breve poderia ter acesso). No que ela continuou: “Ele está bem claro de entender e traz muitas ideias que posso aplicar em meus eventos e até mesmo...lá vou eu... sugerir aos meus clientes algumas destas coisas aqui...” (Participante 1)

“Muito interessante. Já vi alguns destes, mas sempre que vi era específico para um tipo de evento. Vi um que era para congressos. Mas este aqui posso usar em qualquer evento...” (Participante 2)

“Muito bem estruturado! Parabéns! Mas senti falta dos modelos de documentos. Na versão final os anexos estarão no Guia? Porque no Guia aqui... olha...nesta página... você diz para ver o Anexo... que anexo? Da tese? Ou do Guia? ” (Participante 3)

“Quero experimentar, porque com certeza consigo, de maneira geral, usar nos meus casamentos menores. Aqueles na praia, no campo, ... sabe ... os mini weddings. E as ideias são realmente fantásticas... ” (Participante 4).

O intuito é que criem uma diferenciação dos seus serviços, adequando-se às práticas internacionais, e contribuindo para a transformação da sociedade e sustentabilidade.

E, finalmente, tratou-se também do objetivo específico: Validar a inserção da avaliação da Qualidade do Evento, considerando a sustentabilidade como uma nova dimensão.

Esse momento foi um pouco mais demorado, visto que foi necessário explicar a Escala Serv Qual de Avaliação de Serviços, e a importância de se ter a comparação entre a expectativa e a percepção do cliente, para ter uma melhor avaliação. Foram unânimes em dizer que nunca pensaram desse ponto de vista, e julgaram de extrema importância para buscar os requisitos que os clientes esperam, pois sempre se basearam no que o cliente percebeu sobre seus eventos, apesar de apenas dois dos participantes realizarem avaliações. Quanto à inclusão da dimensão de sustentabilidade, também foram unânimes em destacar a sustentabilidade como uma característica de qualidade de um evento, porém concordaram entre eles que nem sempre poderão utilizar, visto que o cliente pode não ter este foco.

A partir da realização do grupo focal também foi possível perceber o interesse dos participantes na utilização de um modelo como o proposto. Além disso, foi um momento de conscientização sobre a importância de se aplicar um modelo sistematizado na gestão de eventos, bem como de propagação da necessidade de gerir a sustentabilidade ambiental e de aferir a qualidade dos eventos.

II. A aplicação da Escala ServQual

Para validar a inclusão da nova dimensão ambiental na ServQual, aplicou-se o questionário (Anexos 13 e 14) em três eventos de pequeno porte, no Município 2 : um acadêmico, um cultural/social e um desportivo. Porém, aqui somente é apresentada a análise da escala ServQual aplicada ao serviço Evento Acadêmico.

O resultado dos dados levantados na pesquisa, aqui apresentados e analisados, foi calculado por meio da diferença entre a percepção do cliente, relativa a cada item das seis dimensões da escala ServQual, incluindo a nova dimensão Sustentabilidade Ambiental proposta, e suas expectativas.

Para realizar os cálculos, primeiramente foi calculada a média de cada item, por dimensão da escala ServQual, tanto dos resultados do questionário sobre as Expectativas dos participantes, quanto dos resultados do questionário sobre as Percepções dos participantes do evento. Como o número de pessoas que responderam ao questionário foi de treze participantes, a média (M) de cada item é calculada em:

$$M = \left(\sum_{i=1}^{13} x_i \right) / 13;$$

onde 13 é o número de participantes que respondeu ao questionário; x é a nota do participante para aquele determinado item; i o índice de cada participante; M é a nota obtida no item.

Para calcular a média ServQual, foi utilizado a seguinte fórmula:

$$\text{SERVQUAL} = \text{PERCEÇÃO} - \text{EXPETATIVA}$$

Na dimensão **Tangibilidade**, foram avaliados: Equipamentos, instalações físicas, aparência dos funcionários e acessibilidade. Na dimensão **Confiabilidade** foram analisados: Cumprimento dos prazos, interesse em ajudar, execução correta, servir conforme o combinado e execução do serviço. Na dimensão **Capacidade de Resposta**, foram medidos os itens: Boa vontade, atendimento com presteza e disposição para tirar dúvidas dos clientes. Já na dimensão **Garantia**, foram analisados os itens: Segurança em transações com a empresa, certificação com prazos dados e se o comportamento dos funcionários

inspira confiança para os clientes. A dimensão **Empatia** tem o maior número de itens medidos: Cortesia com os clientes, capacidade dos funcionários de responder a todas as questões dos serviços para o cliente, atenção individual oferecida pela empresa aos clientes, conveniência do horário de funcionamento da empresa, atenção individual oferecida pelos funcionários aos clientes, foco da empresa em oferecer o melhor serviço ao cliente e a capacidade da empresa de entender necessidades específicas dos seus clientes. E finalmente a dimensão **Sustentabilidade Ambiental** analisou: Consideração do consumo eficiente de energia; consideração do consumo eficiente de água; consideração da prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício; consideração na contratação de fornecedores (produtos/serviços), levando em conta suas responsabilidades ambientais; realização da comunicação via um meio mais sustentável que considere ainda a educação ambiental dos clientes e funcionários e utilizou, incentivou e proporcionou meios para a redução da emissão de CO2.

A Tabela 20 mostra os resultados da aplicação do ServQual no Evento Acadêmico (E1), Evento Cultural (E2) e Evento Esportivo (E3). Os resultados estão agrupados em Expectativa e Percepção do público em relação aos eventos em questão. A lacuna entre a expectativa e a percepção são apresentadas.

Na dimensão Tangibilidade, a maioria dos itens foi atendida pelo prestador de serviço (nos eventos E1 e E2), com destaque para a infraestrutura e apresentação da equipe de trabalho. No entanto, no evento da E3, as expectativas dos participantes superaram a percepção do evento.

Tabela 20 – Avaliação da Tangibilidade do Evento

Dimensão	Item	Expectativa			Percepção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Tangibilidade	Os equipamentos disponíveis devem estar atualizados.	5.77	5.00	6.70	5.90	5.63	6.60	0.13	0.63	-0.10
	As instalações físicas do evento devem ser visualmente atraentes.	5.54	4.88	6.80	5.80	5.38	6.30	0.26	0.50	-0.50
	A equipe de trabalho deve estar bem vestida e com boa aparência.	4.69	4.63	6.70	5.40	5.25	6.40	0.71	0.62	-0.30
	A aparência das instalações físicas deve estar condizente com o serviço prestado.	5.69	5.00	7.00	5.80	5.75	6.60	0.11	0.75	-0.80
	A equipe organizadora deve proporcionar um evento em local acessível ao seu público alvo.	6.31	5.13	7.40	5.80	5.63	6.60	-0.51	0.50	-0.40

O evento deve estar devidamente sinalizado pela equipa organizadora. 6.25 5.13 7.00 5.40 5.50 6.80 -0.85 0.37 -0.20

Na dimensão Confiabilidade, qualquer item de percepção atende à expectativa dos participantes, comprometendo a confiança dos participantes em relação ao prestador de serviço. Embora a diferença entre percepção e expectativa não seja tão grande, é um ponto a ser considerado, pois a falta de confiança é um fator que prejudica o relacionamento entre as partes. Os dados podem ser vistos na Tabela 21.

Tabela 21 - Avaliação da Confiabilidade do Evento

Dimensão	Item	Expectativa			Percepção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Confiabilidade	Quando um prestador de serviço promete fazer um evento dentro de um determinado cronograma, ele deve segui-lo.	6.23	5.38	6.90	5.90	4.75	7.00	-0.33	-0.63	0.10
	Quando os participantes têm problemas, essas empresas devem solícitas.	5.92	4.75	7.00	5.60	5.0	6.30	-0.32	0.25	-0.70
	Essas empresas devem ser confiáveis.	6.31	5.50	7.00	6.10	5.13	6.40	-0.21	-0.37	-0.60
	Eles devem fornecer seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo.	5.92	5.00	6.90	5.60	4.75	5.80	-0.32	-0.25	-1.10
	Eles devem manter seus registros, em relação aos serviços prestados, com precisão.	5.92	5.25	6.80	4.80	4.25	5.70	-1.12	-1.00	-1.10

Em termos de responsividade (ou capacidade de resposta), os eventos E1 e E2 mostraram-se de qualidade. Todos os pontos avaliados atenderam às expectativas dos participantes. Neste item, isso é muito positivo, pois os participantes foram bem atendidos e houve a preocupação em fazer o melhor para atender às solicitações dos participantes. Os dados podem ser vistos na Tabela 22.

Tabela 22 - Avaliação da Capacidade de Resposta do Evento

Dimensão	Item	Expectativa			Percepção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Capacidade de Resposta	Deve-se esperar que eles informem aos clientes quando os serviços serão realizados.	6.15	5.13	7.00	6.40	5.25	6.90	0.25	0.12	-0.10

Deve-se esperar que os funcionários tendam com rapidez às demandas dos clientes.	5.38	4.88	6.50	6.20	4.50	6.60	0.82	-0.38	0.10
Deve-se esperar que os funcionários estejam sempre dispostos a ajudar os clientes.	5.62	5.25	6.90	6.20	4.63	6.60	0.58	-0.62	-0.30
Independentemente de estarem ocupados demais, espera-se que respondam prontamente às solicitações dos clientes.	4.23	4.63	6.30	5.50	4.38	6.00	1.27	-0.25	-0.30

No caso da Garantia dos eventos, ou seja, o quão seguro se sente em realizar uma transação com o fornecedor do evento, todos os pontos foram negativos exceto a educação e gentileza dos funcionários da E3. A expectativa do participante do evento era maior do que a percebida, e isso implica em uma experiência mal sucedida. Os dados podem ser vistos na Tabela 23.

Tabela 23 - Avaliação da Garantia do Evento

Dimensão	Item	Expetativa			Perceção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Garantia	Os funcionários da empresa devem ser passíveis de confiança pelo cliente.	6.23	5.25	7.00	6.00	5.00	6.50	-0.23	-0.25	-0.50
	Os clientes devem se sentir seguros em suas negociações com os funcionários da empresa.	6.15	5.50	7.00	5.70	5.38	6.60	-0.45	-0.12	-0.40
	Seus funcionários devem ser educados e gentis.	6.23	5.38	7.00	5.8	5.63	6.60	-0.43	0.25	-0.40
	Seus funcionários devem obter apoio adequado dessas empresas para fazer bem o seu trabalho.	6.23	5.25	7.00	5.8	4.88	6.20	-0.43	-0.37	-0.80

Em relação à Empatia, pode-se perceber que houve uma boa experiência sentida pelo cliente. Apesar de não estarem confiantes e não se sentindo seguros, os participantes do evento tiveram a devida atenção, seus interesses foram bem atendidos e priorizados, e tiveram atendimento individualizado. Os dados podem ser vistos na Tabela 24.

Tabela 24 - Avaliação da Empatia do Evento

Dimensão	Item	Expetativa			Perceção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Empatia	Espera-se que essas empresas deem atenção personalizada aos clientes.	3.62	4.63	5.90	5.10	4.50	6.20	1.48	-0.13	0.30

Espera-se que os funcionários dessas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.	3.54	4.50	6.40	5.10	4.63	5.10	1.56	0.13	-0.13
Espera-se que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes.	4.23	4.75	6.60	5.50	4.38	5.60	1.27	-0.37	-1.00
Espera-se que essas empresas tenham como prioridade os interesses de seus clientes.	3.85	4.13	6.50	4.50	4.63	5.50	0.65	0.50	-1.00
Espera-se que os serviços prestados ocorram em momentos apropriados possam ocorrer em horários convenientes aos clientes.	5.46	5.13	7.00	6.20	5.88	6.90	0.74	0.75	-0.10

Por fim, em relação à Sustentabilidade Ambiental, três pontos foram negativos: a preocupação com os resíduos, a contratação de fornecedores e a comunicação sustentável. Questões relacionadas à água e energia são consideradas positivas. De referir aqui que os eventos foram realizados por entidades que têm uma preocupação ambiental. Também podemos ver que as expectativas dos participantes em relação à redução das emissões de CO2 eram muito baixas. Os dados podem ser vistos na Tabela 25.

Tabela 25 - Avaliação da Sustentabilidade Ambiental do Evento

Dimensão	Item	Expetativa			Percepção			Gap		
		E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
Sustentabilidade Ambiental	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de energia.	3.46	5.13	6.60	4.20	4.88	6.50	0.74	-0.25	-0.10
	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de água.	4.08	5.25	6.80	4.20	4.63	5.10	0.12	-0.62	-1.70
	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	4.08	5.25	6.90	4.00	3.63	3.60	-0.08	-1.62	-3.30
	Espera-se que a empresa contrate fornecedores (produtos/serviços), levando em consideração suas responsabilidades ambientais.	4.08	6.63	6.50	4.00	3.25	5.40	-0.08	-3.38	-1.10
	Espera-se que a empresa prestadora de serviços considere uma comunicação via meio de comunicação mais sustentável, e considere ainda a educação ambiental dos clientes e funcionários.	4.38	4.88	6.70	4.20	5.0	5.90	-0.18	0.12	-0.80
	Espera-se que a empresa prestadora de serviço utilize, incentive e proporcione meios para a redução da emissão de CO2.	2.77	4.63	6.40	2.90	3.75	4.40	0.13	-0.88	-2.00

Este item teve como objetivo avaliar a utilização do ServQual, com a inclusão da dimensão Sustentabilidade Ambiental, quanto à sua aplicabilidade e utilidade. Para tanto, o ServQual foi utilizado para avaliar a qualidade dos eventos selecionados, nos quais as dimensões da qualidade esperada e da qualidade percebida pelos participantes foram medidas e analisadas, e como pôde ser verificado foi

possível utilizar o modelo de avaliação da qualidade do evento. Apesar do baixo número de respostas, foi possível verificar a aplicabilidade do modelo em três eventos com características distintas, e fazer algumas análises adicionais sobre as implicações gerenciais e, assim, reforçar a utilidade do modelo.

4.3.7 Discussão

Com os resultados do desenvolvimento do **Modelo 3** contribui-se para uma sistematização do relacionamento entre a área de Gestão de Eventos e a Gestão de Projetos, com um foco de sustentabilidade ambiental. A partir do momento em que as empresas tomarem consciência da importância da sustentabilidade, e houver a compreensão de que não devemos somente pensar no presente, mas sim considerar as gerações futuras, a transformação pode tornar-se mais efetiva. Soma-se a isto o facto de muitas organizações ainda não compreenderem que a sustentabilidade ambiental é a chave para o seu sucesso, pois melhora a visão da sociedade em relação a ela, e se impactos ambientais e sociais ocorrerem em seu evento, as consequências financeiras podem ser devastadoras.

Levanta-se ainda aqui uma questão sobre a sustentabilidade em eventos do ponto de vista do usuário do serviço prestado: o participante do evento realmente sabe o que é a sustentabilidade? Porque se as pessoas não tiverem esta consciência, elas não geram expectativas em relação à sustentabilidade ambiental de um evento e talvez nem saibam avaliar a existência de ações sustentáveis nos eventos. Percebe-se a necessidade de conscientização da população, das empresas e seus colaboradores, bem como dos fornecedores, *stakeholders* e toda a cadeia produtiva de um evento.

Em relação à aplicação da metodologia ágil para a gestão de eventos, percebe-se, a partir do grupo focal, que a metodologia preditiva ainda está enraizada. E não só isso, ela está sendo deixada de lado e com isso os projetos de eventos e os eventos em si tem a tendência de fracassarem. É preciso realizar uma conscientização dos gestores de eventos, treinar suas equipas, e pode-se ir além: inserir a gestão da sustentabilidade em disciplinas de cursos voltados para eventos, considerando os aspetos que a levam a ser objeto adequado para aplicação de um modelo ágil, ou ainda um modelo híbrido, capaz de mesclar entre as diferentes metodologias, preditivas e ágeis.

Após a avaliação do modelo por especialistas da área de eventos, foram realizadas alterações em tarefas de processos inicialmente previstos. Considerou-se que a inclusão de algumas delas não eram necessárias por já serem contemplados pelo PMBOK, mesmo em se tratando de eventos. No entanto, as mesmas serão consideradas no Modelo 3, como recomendações aos gestores, quando o projeto for particularmente um evento.

4.3.8 Visão Geral do Modelo de Gestão de Projetos de Eventos

As figuras a seguir contemplam, em formato visual, um resumo do Modelo 3 produto desta investigação. Elas contemplam: a área de conhecimento inserida (Sustentabilidade Ambiental); os processos da área de conhecimento inserida (Sustentabilidade Ambiental); a dinâmica do Modelo e as ferramentas visuais inseridas no Modelo. Todos estes itens foram descritos atrás e foram os resultados obtidos na fase de conceção do Modelo 3, que é o modelo final deste projeto. Além disso, este item contempla um breve resumo dos exemplos de aplicação do modelo.

Após a avaliação do Modelo pelos especialistas em Gestão de Eventos, algumas mudanças ocorreram, conforme explicado na discussão sobre o desenvolvimento do Modelo 3, ficando apenas os processos relativos à Gestão da Sustentabilidade Ambiental. Nas figuras a seguir, pode-se ver as quatro partes que compreendem o Modelo 3.

Na Figura 14, é possível ver a nova área de conhecimento incluída ao PMBOK, a Gestão da Sustentabilidade Ambiental e os grupos aos quais cada um dos processos está associado, conforme descrito no item 4.3.4.

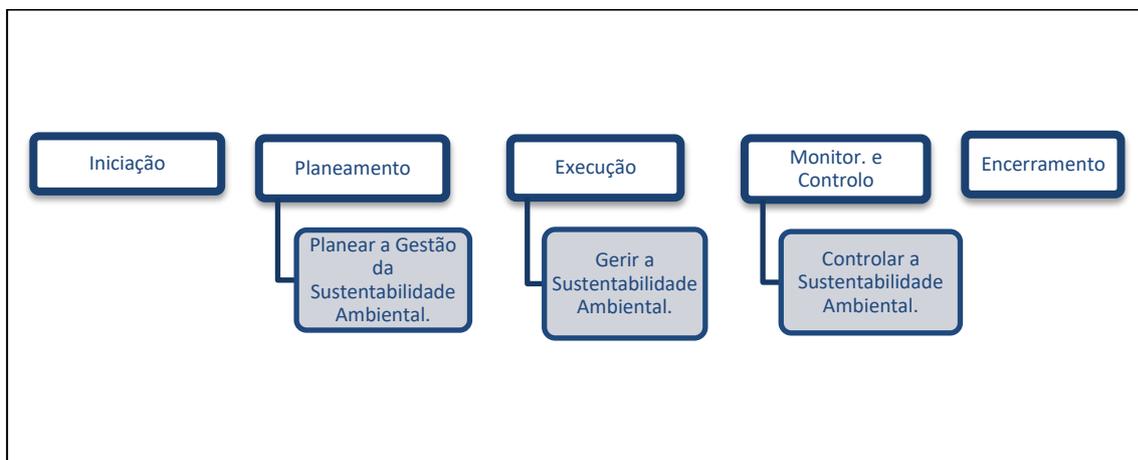


Figura 14 – Área de Conhecimento Incluída – Gestão da Sustentabilidade Ambiental

Na Figura 15, está demonstrada a dinâmica do Modelo 3, conforme descrito no item 4.3.1.

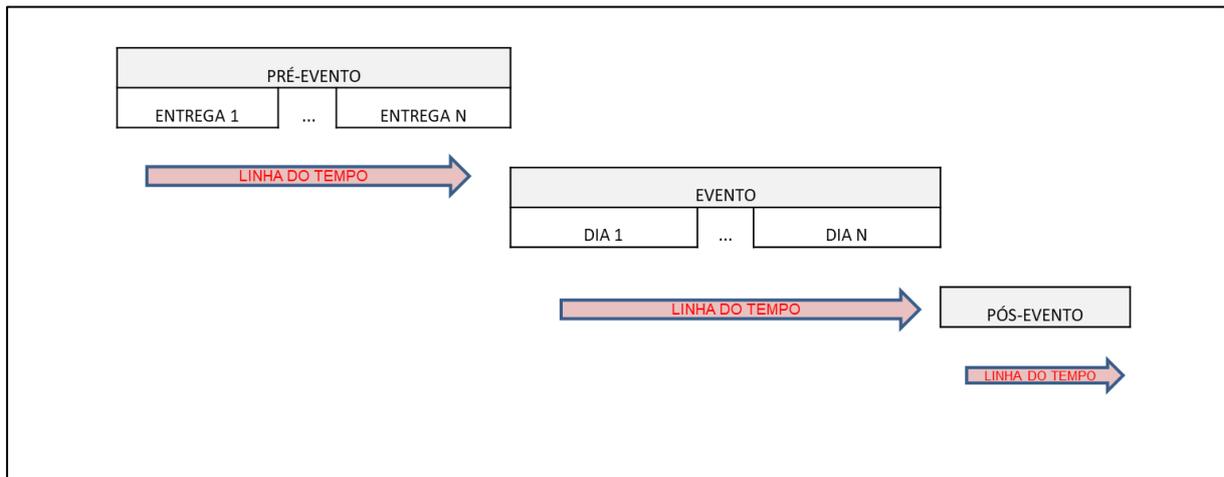


Figura 15 – Dinâmica do Modelo 3

E finalmente, na Figura 16, tem-se o conjunto de ferramentas incluídas no Modelo 3, conforme descrito no item 4.3.1.

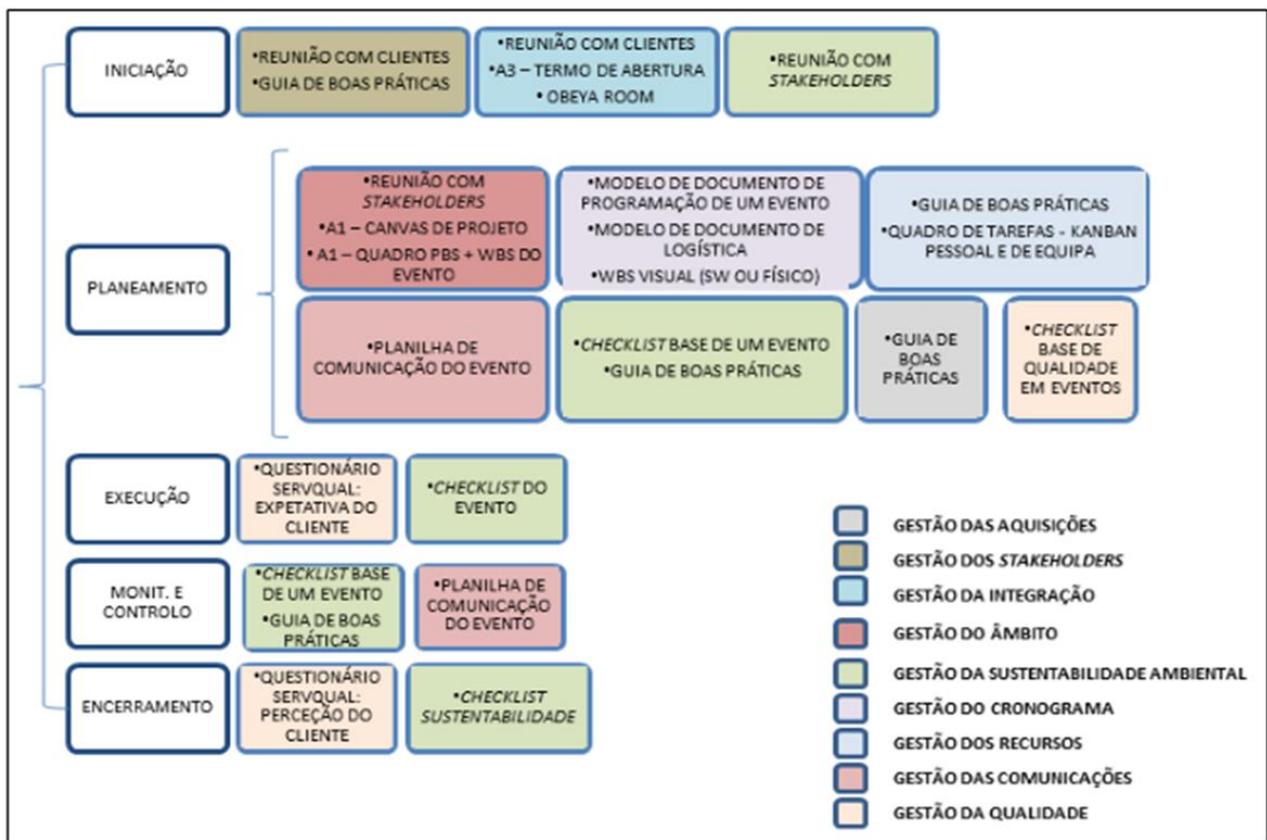


Figura 16 – Ferramentas do Modelo 3

É possível verificar a aplicabilidade do Modelo 3 em eventos reais nos exemplos dos anexos: Anexo 1 - Exemplo de Inquérito por Questionário – Verificação de práticas sustentáveis em um evento; Anexo 13 - Exemplo

de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Acadêmico (Município 2 – Brasil) – EXPETATIVA; Anexo 14 - Exemplo de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Acadêmico (Município 2 – Brasil) – PERCEÇÃO; Anexo 16 - Exemplo de Tabela de Planejamento de Eventos; Anexo 17 - Exemplo de Proposta de Eventos (Modelo/Exemplo) e Anexo 19 - Exemplo de Programação do Evento; além disso a aplicação do ServQual a três eventos (acadêmico, desportivo e cultural), conforme descrito no item 4.3.5.

5 Conclusões

Este trabalho de investigação tem como título “Modelo de Gestão de Projetos de Eventos: uma Abordagem Ambientalmente Sustentável para a entrega de um Serviço de Qualidade”, que teve por objetivo geral a elaboração de um modelo de gestão de projetos de eventos de pequeno porte, através da conjugação, de maneira sistematizada, de práticas ambientalmente sustentáveis às áreas de conhecimento da Gestão de Projetos do PMBOK, além da avaliação da qualidade desses eventos prestados à comunidade em geral.

Este projeto foi motivado pela procura atual da área de eventos, pelos seus impactos ambientais, e pela ausência da prática de uma gestão de eventos controlada e sistematizada, de fácil implantação, para empresas e órgãos públicos, que os promovem como estratégia para o desenvolvimento económico, marketing de destino e promoção da imagem. A solução apresentada vem com a proposta de auxiliar os gestores de eventos a tornar o planeamento, sua execução e controlo, uma tarefa mais eficaz, ambientalmente sustentável e que traga formas de medir a qualidade para os clientes e beneficiários.

Para atender ao objetivo geral deste estudo, foi necessário, em primeiro lugar, caracterizar a Gestão de Projetos aplicada à Gestão de Eventos. Isso foi realizado a partir da revisão da literatura, com o intuito de sintetizar e alimentar o processo de investigação relativamente aos contributos da literatura sobre o assunto. Além disso, através de entrevistas com empresas que realizam eventos, foi possível construir uma visão das práticas e processos utilizados para gerir seus eventos e da importância de aplicar ou desenvolver técnicas e procedimentos específicos para entregar um evento de qualidade. Concluiu-se nesta análise que a maioria das empresas não utiliza uma metodologia específica de gestão de eventos para gerir seus eventos e que as metodologias existentes são caracterizadas por lacunas de documentação estruturada. Foi ainda possível concluir, de acordo com a percepção dos profissionais, que os conhecimentos e métodos da Gestão de Projetos podem ser aplicados à Gestão de Eventos, porém é necessário que os modelos de gestão de projetos a aplicar sejam caracterizados por uma gestão híbrida ou ágil, dependendo das características específicas de cada evento.

Em segundo lugar, foi necessário realizar a identificação das práticas de sustentabilidade ambiental na Gestão de Eventos em organizações que realizam eventos, com o objetivo de conhecer as práticas ambientais já utilizadas por estas empresas e construir uma visão sobre a relevância dessas práticas no setor de eventos. Após a realização de entrevistas e análise documental, foi realizada uma análise sobre a percepção das diversas práticas, com o intuito de determinar as práticas sustentáveis que se enquadram nas especificidades de projetos desta natureza.

A partir do referencial teórico, conhecimentos adquiridos através de imersão experiencial da autora em projetos, e entrevistas realizadas com empresas parceiras do Município 1, foi possível definir um modelo inicial de gestão de eventos. Este modelo (Modelo 1) serviu como base para que a autora pudesse imergir em eventos e ações que ocorreram no Município 1 com um papel na equipa de gestão do projeto. Assim, foi possível acompanhar eventos efetuados pelas organizações parceiras, aplicando o modelo desenvolvido e aperfeiçoando-o através da melhoria contínua, até à definição de um modelo que contemplasse as especificidades dos eventos desenvolvidos por estas instituições. Com os resultados obtidos, foi possível evoluir de forma incremental para conceber um modelo de Gestão de Projetos Ambientalmente Sustentáveis que permite a estruturação e sistematização de boas práticas sustentáveis em eventos públicos. Foi realizada uma avaliação sistematizada desse modelo por especialistas em eventos, no Município 2, na qual o modelo foi validado. Finalmente foi realizada a aplicação de um modelo de avaliação de serviços aos eventos realizados no Município 2, que foi integrado ao modelo de gestão de eventos, produto final desta investigação.

Nesta investigação-ação, a autora participou diretamente no desenvolvimento dos eventos e ações, auxiliando com suas contribuições enquanto pesquisadora. Porém, trabalhar a análise dos dados tendo como premissas a relação pessoal com os envolvidos, bem como o conhecimento do processo dentre outras particularidades, requereu um pouco mais de cuidado e imparcialidade por parte da investigadora. O estudo limitou-se ao contexto de dois municípios, que apesar de estarem distantes geograficamente, têm uma população de dimensão semelhante. Relativamente à questão cultural, pode-se afirmar que são pareados em alguns pontos, porém no que tange ao pensamento sobre sustentabilidade, estão distantes. Além disso, o estudo restringiu-se a eventos municipais, nacionais e internacionais de pequeno porte, devido às restrições a que se ativeram ambos os municípios. O número de eventos estudados também foi restrito ao contexto das necessidades do Município 1, durante o desenvolvimento do doutoramento, bem como restrito ao contexto do Município 2 à época da mesma investigação, porém, em momentos distintos.

O trabalho aqui apresentado traz como contribuições que respondem às questões de investigação. A primeira delas é a definição de seis dimensões que contribuem para que possamos considerar um evento ambientalmente sustentável, a saber: Consumo de Água, Consumo de Energia, Resíduos, Fornecedores, Comunicação e Emissão de CO₂. As ações que darão suporte a cada uma destas dimensões, podem ser encontradas no Guia de Boas Práticas Sustentáveis em Eventos (Anexo 12) e na *Checklist* de Eventos Sustentáveis (Anexo 7).

Em segundo lugar, contribui através da conjugação, de maneira sistematizada, de práticas ambientalmente sustentáveis às áreas de conhecimento da Gestão de Projetos do PMBOK. Isso ocorre através da proposta de inclusão de uma nova Área de Conhecimento, denominada “Gestão da Sustentabilidade Ambiental”, a qual inclui os processos para incorporação das metas da organização com relação ao planeamento, gestão e controlo dos requisitos de sustentabilidade ambiental do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas. Além disso, foi desenvolvido um Guia de Boas Práticas Sustentáveis em Eventos, para dar suporte a todo o processo de um evento, desde a Iniciação até o Encerramento do mesmo. As boas práticas contidas neste guia contribuirão para a operacionalização do modelo, bem como para a redução do impacto ambiental negativo de forma a deixar um legado positivo e duradouro para a comunidade local, e também para que as instituições atinjam as metas de sustentabilidade estabelecidas para esta área, dentro do plano estratégico definido. Além disso, foi proposto um conjunto de ferramentas visuais com vistas a melhorar a comunicação da equipa do projeto.

E finalmente responde à terceira questão de investigação sobre como verificar a qualidade do evento a partir das expectativas e percepções do participante do evento, considerando que neste tipo de serviço (PPS), o usuário é peça chave. Isto se deu a partir de adaptações da Escala ServQual para um evento do tipo PPS, bem como com a inclusão da dimensão Sustentabilidade Ambiental. Essa inclusão sugere a sustentabilidade ambiental como uma característica de qualidade de eventos, e, portanto, passível de avaliação nos termos de qualidade, pelos participantes dos eventos. A inserção da sustentabilidade ambiental traz à tona a sua importância como geração de valor para o cliente.

O Modelo proposto nesta investigação procura desenvolver um foco no cliente/participante do evento, na equipa e no local que recebe o evento; além de instigar a importância da participação dos *stakeholders* e participantes do evento nas questões de sustentabilidade do evento, criando senso de responsabilização e conscientização.

Como trabalhos futuros, recomenda-se a expansão da pesquisa para eventos de outros tipos e dimensões, bem como ampliar o estudo para uma quantidade maior de eventos, e será importante validar o Modelo 3 em toda sua extensão. Recomenda-se ainda que se realize a introdução das questões relacionadas à Sustentabilidade Social e Económica, de forma a contemplar o tripé da sustentabilidade, indo ao encontro dos objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Agenda, 2015), para que o modelo torne-se mais robusto. Em termos de Garantia da Qualidade, seria viável expandir a aplicação do ServQual, proposto neste trabalho, a todos os *stakeholders*, como os residentes, com o intuito de conhecer melhor os requisitos de qualidade dos mesmos. Vislumbra-se ainda, a utilidade de

uma pesquisa voltada para a inclusão das tecnologias em eventos, experiências imersivas, novos protocolos e seus impactos qualidade e sustentabilidade dos eventos, bem como na expectativa de qualidade por parte dos *stakeholders*, participantes e comunidade local, considerando um mundo pós Covid-19.

Referências

- ABRAFESTA (2016) Disponível em: <<https://abrafesta.com.br/>>. Acessado em 11 de Julho de 2020.
- Absalyamov, T. (2015) The influence of cultural and sport mega-events on sustainable development of the city. *Sciences Volume*. Pages 197-201.
- Agenda 2030. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Ahmad, N. L., et al. (2013) Green Event Management and Initiatives for Sustainable Business Growth, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, No. 5, October.
- Aitchinson, T. (1988) Aspects of quality. *Information Services & Use*, Amsterdam, v. 8, p. 49-61.
- Allen, J.; O'toole, W.; McDonnell, I.; Harris, R. (2008a) *Organização e Gestão de eventos*. Tradução à 3ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2008b). *Festival and special event management* (Wiley 4th ed.). Australia: Wiley.
- Amaral, D. C., Conforto, E. C., Benassi, J. L. G., Araujo, C. (2011). *Gestão ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. São Paulo: Saraiva.
- Ameryoun, A., Seyedvahid, N., Nejati-Zarnaqi, B., Khalilifar, S., Ajam, M., Ansarimoghadam, A. (2017) Factor selection for service quality evaluation: a hospital case study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Amorim, M., Moscoso, P., Lago, A. (2015) Customer participation in services: a framework for process Design. *Int. J. Qualitative Research in Services*, Vol. 2, No. 1.
- Atçi, D., Unur K., Gürsoy, D. (2016) The impacts of hosting major sporting events: Resident's perceptions of the Mediterranean Games 2013 in Mersin *International Review of Management and Marketing*, 6 (1), pp. 139-145.
- Backman, K. (2018) Event management research: The focus today and in the future *Tourism Volume* 25, January. Pages 169-171.
- Barbieri, J. C. (2004) *Gestão Ambiental Empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C. (2007). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*, 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Barbosa, F., França, R., Rodrigues, R., Parreiras, F. (2018) Visualização da Informação e Métodos Visuais como ferramentas estratégicas para o gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP* Vol. 9, N. 1. Janeiro/Abril.
- Beck, K. et al.(2001). Manifesto para o desenvolvimento ágil de software. [S.l.:s.n.], 2001. Disponível em:<<http://www.manifestoagil.com.br/>> . Acesso em: 14 Jan. 2020.
- Benur M., Bramwell B. (2015) Tourism product development and product diversification in destinations. *Management Volume*. Pages 213-224.
- Bitran, G., Lojo, M. (1993). *European Management Journal*, vol. 11, issue 3, 271-282.
- Briassoulis, H. (2000), *Environmental impacts of tourism: a framework for analysis and evaluation*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 21-38.
- Brito, M., Terzieva, L.(2016) Key elements for designing a strategy to generate social and environmental value: A comparative study of festivals, *Research in Hospitality Management*, 6:1, 51-59.
- Broudehoux, A.(2017) *Mega-Events and Urban Image Construction; Beijing and Rio de Janeiro*, Routledge.
- Bryde, D., Schulmeister, R. (2012) Applying Lean principles to a building refurbishment project: experiences of key stakeholders, *Construction Management and Economics*, 30:9, 777-794.
- Bowers, M., Martin C. (2007) Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing* 21: 88-98.

- Brown, S., Getz, D., Pettersson, R. E Wallstam, M. (2015) Event evaluation: definitions, concepts and a state of the art review. *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 135-157
- Carvalho, C. (2018). Contributo do turismo de eventos para o desenvolvimento turístico do município de Guimarães – Estudo de caso da Noite Branca. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Carvalho, L. L., Silva, C. E. L., Barros, C. F. (2012). Uma análise da indústria do entretenimento sob a ótica do Desenvolvimento Sustentável. *Anais... In: IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Carvalho, M.M.; Rabechini Jr, R. (2015) *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição.
- Casas L., Luzzi A. (2008). *Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Cavalcanti, C., Silva, I. (2016) Contribuições e desafios da sustentabilidade na gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP* Vol. 7, N. 3. Setembro/Dezembro.
- Chen, F. E Tian, L. (2015) Comparative study on residents perceptions of follow-up impacts of the 2008 Olympics, *Tourism Management*, Vol. 51, pp. 263-281.
- Chesbrough, H., Spohrer, J. (2006) A research manifesto for services science. *Commun. ACM* 49: 35-40.
- Chih-Hung Wang, M. (2012) Determinants and consequences of consumer satisfaction with self-service technology in a retail setting. *Managing Service Quality*, Vol. 22, No. 2, pp.128–144.
- Clark, H., Dimanche, F., Cotter, R. And Lee-Rosen, D. (2017), Human Capital Challenges In The Events industry of Canada: finding innovative solutions, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 9 No. 4, pp. 424-432.
- Collins, A., Et Al. (2009) Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options?, *Tourism Management*. Volume, December 2009, Pages 828-837.
- Collins, A., Cooper, C. (2017) Measuring and managing the environmental impact of festivals: the contribution of the Ecological Footprint, *Journal of Sustainable Tourism*, 25:1, 148-162
- Conforto, E., Amaral, D. (2016) Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management* 40 (2016) 1–14.
- Connella J., Page S., Meyerc D. (2015) Visitor attractions and events: Responding to seasonality Author links open overlay panel. *TourismManagementVolume* 46, Pages 283-298.
- Coral, E. (2002) Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Corrêa, H. L.; Caon, M. (2002) *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Creswell, J.W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto - 2. ed.* - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- Crosby, P. B. (1979) *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library.
- Cronin, J.; Taylor, S. (1992) Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68.
- Cwt (2019). Eighth annual meetings and events trends report. CWT Meetings & Events.
- Dantas, V.F. (2003) Uma metodologia para o desenvolvimento de aplicações Web num cenário global. 2003. Dissertação (Mestrado)-Centro de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande.
- Darsø, L. (2001). *Innovation in the making*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Dalevska, N.; Khobta, V.; Kwilinski, A.; E Kravchenko, S. (2019) A Model for Estimating Social and Economic Indicators of Sustainable Development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 6(4):1839-1860.
- Dave, B., Pikas, E., Kerosuo, H., And Mäki, T. (2015) ViBR–conceptualizing a virtual big room through the framework of people, processes and technology. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 21, pp. 586-593.
- Deming, W.E. (1990) *Qualidade: a revolução da administração. (Out of the crisis)*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Denton, D.K. (1990) *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. Tradução Flávio Deny Steffen. São Paulo: Makron, 1990.
- Derrett, R. (2004) Festivals, events and the destination. In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond, & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and events management: an international arts and culture perspective*. Massachusetts: Elsevier.
- Deslandes, S. (2007) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 25a Edição, revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dick, B. (1999) Whatisaction research? *Action Research International Online Journal*.
- Dickson, C., Arcodia, C. (2010) Promoting Sustainable Event Practice: The Role of Professional Associations. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 236-244.
- Dinis-Carvalho, J., Lima, R. M., Menezes, A., & Amorim, M. (2017). Waste Types in People Processing Services. In M. Amorim, C. Ferreira, M. Vieira Junior, & C. Prado (Eds.), *Engineering Systems and Networks* (pp. 277–285). Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-45748-2_30
- Dusse, F., Jr., P., Alves, A., Novais, R., Vieira, V., Mendonça, M. (2016). Information visualization for emergency management: A systematic mapping study. *Expert Systems with Applications*, 45(1), 424-437.
- Dychkovskyy, S., Ivanov, S. (2019) The impact of internet technologies to the development of the tourist industry. *Proceedings of the 1st. International Scientific and Practical Conference. Science and Practice: Implementation to Modern Society*. Peal Press Ltd., Manchester, Great Britain, P.9-10.
- Dychkovskyy, S., Ivanov, S. (2020). Festival Tourism as Part of International Tourism and a Factor in the Development of Cultural Tourism. *Informacijasmokslai*, vol. 89, pp. 73–82.
- Eder, S. Et Al. (2013). *Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gestão de projetos*. São Paulo: Production.
- Eder, S., Conforto, E., Amaral, D., Da Silva, S. (2015) *Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gestão de projetos*. Production, v. 25, n. 3, p. 482-497.
- Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M., Stiphoutj, V. (2011) Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Service Management* 22: 650-663.
- Ellert, G., Schafmeister, G., Wawrzinek D., Gassner, H. (2015) *Expect The Unexpected*”: New perspectives on uncertainty management and value logics in event management. *International*.
- Ermakov, S., Makarenko, J., Sokolov, N. (2017) *Event-Management: Review and Systematization of Approaches of the Organization of Events*. Management Advice . Number 9.
- Embok (2009). *EMBOK Model*. Disponível em: <<https://www.embok.org/index.php>>. Acesso em: 29/06/2020.
- Fernandes, S. (2011). *Aprendizagem baseada em Projectos no Contexto do Ensino Superior: Avaliação de um Dispositivo Pedagógico no Ensino de Engenharia*. Tese de Doutorado.
- Finocchio Junior, J. (2013). *Project ModelCanvas-Gestão de Projetos Sem Burocracia*. Elsevier – Campus.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. (2010). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. – 6. ed. – Porto Alegre : Bookman.

- Freitas, A. L. P., & Almeida, G. M. M. (2013). Classificação da qualidade de serviços em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 363-386.
- Freitas, E., Pereira, E. (2018). O diário de campo e suas possibilidades. *Quaderns de Psicologia*. Vol. 20, No 3, 235-244.
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas económicas, ambientais e sociais*. Salvador: NEAMA/CRA.
- Gallagher, A., Pike, K. (2011). Sustainable Management for Maritime Events and Festivals. In: Micallef, A. (ed.), *MCRR3-2010 Conference Proceedings*, Journal of Coastal Research, Special Issue, No. 61, pp. 158-165.
- Gerald I.S., (1983). *Action Research: A sociotechnical systems perspective*. Edited by G. Morgan, Sage publications, London. Page No.102.
- Getz, D., (2005). *Event Management and Event Tourism*, New York: Cognizant Corporation. (2 ed).
- Getz, D., (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017
- Getz, D. E Page, S.J. (2016), "Progressos e perspectivas para a pesquisa em turismo de eventos", *Tourism Management*, vol. 52, pp. 593-631.
- Gil, A. C., (2010). *Como elaborar projeto de pesquisa*. 5ª ed .
- Goldblatt, J., (2011). *Special Events: a New Generation and the Next Frontier*, Hoboken: Wiley.
- Gration, D., Raciti, M., Walters, G. (2015) Back to Nature Festivalgoer Environmental Beliefs and Camping experience at non-urban festivals. *International Journal of Event and Festival Management* Vol. 6 No. 3.
- Guizzardi, A., Mariani, M. E Prayag, G. (2017) Environmental impacts and certification: evidence from the Milan World Expo 2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (3).
- Gursoy, D., Yolal, M., Ribeiro, M., Panosso Netto, A. (2016) Impact of trust on local residents' mega-event perceptions and their support *Journal of Travel Research*.
- Heizer J., Render B., (2004). *Operations Management*, NJ: Prentice Hall.
- Hosseini, M. R., Bosch-Sijtsema, P., Arashpour, M., Chileshe, N. E Merschbrock, C. (2018) A qualitative investigation of perceived impacts of virtuality on effectiveness of hybrid construction project teams. *Construction Innovation*, Vol. 18, No. 1, pp. 109-131.
- Hottle, T., Bilec, M., Brown, N., Landis, A. (2015) Toward zero waste: Composting and recycling for sustainable venue based events. *Waste Management* Volume 38, Pages 86-94.
- Hunt, C.B. And Auster, E.R. (1990) Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap. *Sloan Management Review*, 31, 7-18.
- Instituto Jones Dos Santos Neves (IJSN). (2016). *Economia criativa no Espírito Santo: painel de indicadores*. Vitória.
- Isidoro, A.M., Simões, M., Saldanha, S., Caetano, J. (2013). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Edições Silabo, Lisboa.
- ISO (2012). *ISO REPORT 20121:2012 - Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*.
- Jago, L.K. And Shaw, R. (2000). Consumer perceptions of special events: a multistimulus validation', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(4): 1-24.
- Jaimangal-Jones, D., Fry, J., Chaven-Tang, C. (2018) Exploring industry priorities regarding customer satisfaction and implications for event evaluation *International Journal of Event and Festival Management*.
- Juran, J. M., Gryna, Frank M. (1991) *Controlo da Qualidade*. São Paulo: Makron, v. 1.
- Kadarova, J., Demeckoa, M. (2015) New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance* 39 (2016) 11 – 16.+

- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos, As Melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kim, H., Woo, E., Uysal, M. (2015) Tourism experiences and quality of life among elderly tourists *Tourism Management*, 46, pp. 465-476.
- Kowalik, K., Klimecka-Tatar D. (2017) The process approach to service quality management. *Production Engineering Archives* 18. 31-34.
- Krueger, R. E Casey, M.A. (2009). *Focus Group. A practical guide for applied research*. 4th ed. LA: Sage Publications.
- Kim, W., Jun, H., Walker M., Drane, D. (2015) Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *TourismManagementVolume* 48, Pages 21-32.
- Lean Institute. (2009). *Gestão visual para apoiar o trabalho padrão das lideranças*. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/colunas/366/gestao-visual-para-apoiar-o-trabalho-padrao-das-liderancas.aspx>> Acesso em: 25/05/2020.
- Lee, G., Cai, L. A., O'Leary, J. (2006) An analysis of brand-building elements in the US state tourism websites. *Tourism Management*, v. 27, n.5, p. 815-28.
- Leme P., Morteau A.(2010). *Guia prático para organização de eventos mais sustentáveis [recurso eletrônico]*. – São Carlos : EESC- USP.
- Li, B., Wang F., Yin, H., Li, X. (2019) Mega events and urban air quality improvement: A temporary show? *Journal of Cleaner Production*.
- Mair J, Whitford M. (2013) An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 4 No. 1, pp. 6-30.
- Martin, V. (2003). *Manual prático de eventos*. São Paulo: Atlas.
- Martins, A., Canova, C., Pereira, D., et al. (2014) *Guia para Eventos Sustentáveis*. BCSD Portugal.
- Matias, M. (2004). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. 3ª ed. Barueri: Manole.
- Mckercher, B. (2016) Towards a taxonomy of tourism products. *Tourism Management*. Volume 54, Pages 196-208
- Medeiros, B. (2017) *Life Cycle Canvas (LCC): Análise de um modelo de Gestão Visual para o Planejamento de Projetos*. Tese de Doutorado. UFRN.
- Meredith, J.R.; Mantel, S.J. (2006). *Project management*. 6ª ed., New York, Wiley.
- Midor, K., Kučera, M. (2017). Improving the Service with the ServQual Method. *Management Systems in Production Engineering Volume*.
- Mirzayeva, G., Turkay, O., Nakbulaev, N., Ahmadov, F. (2020) The impact of mega-events on urban sustainable development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. Volume 7 Number 3 (March).
- MIT, PMI e INCOSE. (2012) *The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs* Published by the Joint MIT/PMI/INCOSE. Community of Practice on Lean in Program Management. Massachusetts Institute of Technology, International Council for Systems Engineering and Project Management Institute.
- Molena, A., Rovai, R. , Paes Da Rosa, C., Plonsk, G. (2017). *Comunicação Em Projetos: Um Estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso*. *Gestão & Planejamento - G&P*, 18.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., Kaartemo, V. (2016), "Customer participation management: Developing a comprehensive framework and a research agenda", *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 250-275.
- Neto, M., Oliveira, B., Kiss,B. (2011) *Sustentabilidade e a copa do mundo de 2014: desafios e oportunidades na gestão das emissões de gases de efeito estufa*. ANAIS SIMPOI 2011.

- Nowacki, R., Szopiński, T.S., Bachnik, K. (2017) Determinants of assessing the quality of advertising services- The perspective of enterprises active and inactive in advertising, *Journal of Business Research*.
- Oehmen, J. (2012). *The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs* Published by the Joint MIT/PMI/INCOSE. Community of Practice on Lean in Program Management. Massachusetts Institute of Technology, International Council for Systems Engineering and Project Management Institute.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*: Productivity press.
- Opinionbox (2019). Sustentabilidade: os consumidores estão preocupados com ações sustentáveis? Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-de-mercado-sustentabilidade/>> Acesso em: 27/05/2020.
- Ostewalder, A., Pigneur, Y. (2011). *BusinessModelGeneration – inovação em modelos de negócios: um manual para visionário, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro. Alta Books.
- O'toole, W., Mikolaitis P. (2002). *Corporate Event Project Management*. Volume 8 de *The Wiley Event Management Series*.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4 Publicado por American Marketing Association.
- Park, S. e Park, K. (2017) Thematic trends in event management research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Patterson, R.E., Blaha, L.M., Grinstein, G.G., Liggett, K.K., Kaveney, D.E., Sheldon, K.C., & Moore, J. A. (2014). A human cognition framework for information visualization. *Computers & Graphics*, 42 (Special), 42-58.
- Pelham, F. (2011), "Will sustainability change the business model of the event industry?" *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 No. 3, pp. 187-192.
- Pelissari, A Et Al. (2015) *Aplicação e Avaliação do Modelo ServQual para Analisar a Qualidade do Serviço*. *InterSciencePlace*, v. 1, n. 23.
- PMI, Agile Alliance. (2017). *Agile Practice Guide*. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute (PMI), Pennsylvania, USA.
- Prado, H.R. (2011). A norma BS 8901: a sustentabilidade de um evento. Disponível em: <https://qualidadeonline.wordpress.com/2011/10/27/norma-bs-8901-a-sustentabilidade-de-um-evento/>. Acesso em 15 de Maio de 2020.n
- Prahalad C., Ramaswamy V. (2004) Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 32: 4-9.
- Prakash, R.; Garg, P. (2019). Comparative assessment of HDI with Composite Development Index (CDI). *Insights into Regional Development* 1(1): 58-76.
- Radujković M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196 (1), 607-615.
- Ravindran, S. (1995). *Transport planning for public events*. Monash University.
- Rocha, T., Goldschmidt, A. (2010). *Gestão dos stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Rust, R. T., Miu, C. (2006). What academic research tells us about service. In: *Communications of the ACM* 49.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sales Melo, F. V., & Alencar de Farias, S. (2014). Sustentabilidade como Fator de Identidade de Destinos Turísticos em Websites: o Consumidor se Importa?. *BBR - Brazilian Business Review*, 11(2), 143-167. ISSN: 1808-2386.

- Sampson S., Froehle C. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. Production and Operations Management.
- SEBRAE (2014). II Dimensionamento Económico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013.
- Shaughnessy, T. W. (1987) The search for quality. Journal for Library Administration, v. 8, n. 1, p. 5-10.
- Shone A, Parry B. (2013). Successful Event Management – A Practical Handbook. Fourth Edition. Cengage Learning. p. 6.
- Silvestro, R. (1999) Positioning services along the volume-variety diagonal. International Journal of Operation & Production Management, v. 19, n. 4, p. 399-420.
- Sinclair-Maragh, G., Gursoy, D. (2016) A conceptual model of residents' support for tourism development in developing countries. Tourism Planning & Development, 13 (1), pp. 1-22
- Slack, N., Stuart, C., Johnston, R, Betts, A. (2010) Operations Management. FinancialTimes Prentice Hall.
- Slack, N., Stuart, C., Johnston, R, Betts, A. (2009) Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. xix, 703 p.
- Spohrer, J., Riecken, D. (2006). Introduction. Communications of the ACM.
- Steinberg, R. (2011) ITIL Service Strategy. 2nd Edition.
- Stake, R. (1995). The Art of Case study research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tassiopoulos, D. (2005). Events: an introduction. In D. Tassiopoulos (Ed.), Event management: a professional and developmental approach (2nd ed.). Cape Town: Juta.
- Teixeira, J., Schoenardie, R., Garcia, L., Merino, E., Paladini, E. (2012). Gestão visual: uma proposta de modelo para facilitar o processo de desenvolvimento de produtos. Conferência Nacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para Inovação (Vol. 2, pp. 1-9).
- The International Centre. (2013). Sustainable event guide. Ontario: The International Centre.
- Thiollent, M. (2007) Metodologia da pesquisa-ação. 15. ed. São Paulo: Cortez.
- Tobollik, M. Et Al.(2016) Guideline for a sustainable organization of events – Theory and practice European Journal of Public Health, Vol. 26, Supplement 1, 2016
- Tocchetto, M. R., Pereira, L.C. (2004). Redução do Consumo de Água e Ecoeficiência em Grandes Empresas. Reunião brasileira de manejo e conservação do solo e da água, Santa Maria, RS.
- Tresidder, R. , (2015) Experiences marketing: A cultural philosophy for contemporary hospitality marketing studies. Journal of Hospitality Marketing & Management, 24 (7), pp. 708-726
- Tum, J., Norton, P., Nevan-Wrighth, J. (2006). Management of Event Operations, Oxford: Butter-worth Heinemman, pp 9-11.
- Valencia-Arias, A., Piedrahita, L., Zapata, A., Benjumea, and M. E Moya, L. (2018), Mapping the healthcare service quality domain: a bibliometric analysis, Journal of Clinical and Diagnostic Research, Vol. 12 No. 8, pp. IC01-IC05.
- Vićentijević D. (2015) Status and prospects of tourism product development: Events/Festivals in Serbia. Management in hospitality and tourism. 2015, 3 (1): 11-19
- WCED. (1987). World commission on environment and development special working session. Berlin (West) January 29 – 31.
- Webster, M. (2014). IPR2013-00342, No. 3001 Exhibit - Exhibit 3001 (P.T.A.B. Nov. 21). Disponível em:<<https://www.docketalarm.com/cases/PTAB/IPR2013>>. Acesso em: 29/06/2020.
- Wemmerlöv, U. (1990). A Taxonomy for Service Processes and its Implications for System Design. International Journal of Service Industry Management 1: 20-40.
- Williams, T.M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. International Journal of Project Management. Elsevier.
- Womack J, P., Jones, D. T., Ross, D. (2004). A mentalidade enxuta nas empresas Lean Thinking: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Wong, I., Wan, Y.K., E Qi, S. (2015). Green events, value perceptions, and the role of consumer involvement in festival design and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 23, 294 - 315.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. (2014). *Marketing de Serviços - A Empresa Com Foco No Cliente - 6ª Ed. -*. Amgh Editora.
- Zysman, J. (2006) The algorithmic revolution—the fourth service transformation. *Commun. ACM* 49: 48.

Anexos

Anexo 1. Exemplo de Inquérito por Questionário – Verificação de práticas sustentáveis em um evento

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE ELEMENTOS BÁSICOS DE UM EVENTO VERDE

	Atende Totalmente	Atende Parcialmente	Não Atende	Não Se Aplica	Comentários
1. Comissão Organizadora					
1. Participação inclusiva/aberta da população na comissão de organizadora	✓				
2. Inserção de membros de diferentes perfis na comissão organizadora	✓				
3. Coordenação que visa a sustentabilidade		✓			
4. Divulgação de textos/discurso que tratam de sustentabilidade dentro da comissão			✓		
5. Metas definidas para a sustentabilidade		✓			
2. Patrocínio					
1. Patrocinado por empresas socioambientalmente responsáveis		✓			
2. Prestadores de serviços socioambientalmente responsáveis		✓			
3. Divulgação e Inscrições					
1. Divulgação do evento sem “panfletagem” em massa		✓			
2. Divulgação e comunicação prioritária via <i>eletrônica/digital</i>	✓				
3. Inscrições <i>online</i>	✓				
4. Impressão de materiais em papel reutilizado ou reciclado		✓			
5. Impressão em frente-e-verso	✓				
6. Divulgação do compromisso com um evento mais sustentável nos materiais do evento		✓			
4. Acessibilidade					
1. Taxas de admissão acessíveis e/ou oportunidade de voluntariado		✓			
2. Acesso a portadores de necessidades especiais	✓				
5. Hospedagem					
1. Hospedagem solidária ou hospedagem em locais que tomam medidas sustentáveis				✓	
6. Consumo de Água e Energia					
1. Sede do evento num "prédio verde"		✓			
2. Ações para consumo consciente de água	✓				
3. Ações para consumo consciente de energia	✓				
7. Resíduos Sólidos					
1. Separação e destinação final adequada dos resíduos sólidos recicláveis	✓				
2. Separação e destinação final adequada dos resíduos sólidos compostáveis	✓				
3. Disponibilização de informações se resíduos são recicláveis, compostáveis ou rejeitos		✓			
8. Materiais Utilizados					
1. Uso de utensílios duráveis, em detrimento dos descartáveis	✓				
2. Reutilização de materiais no evento (para fazer crachás, por exemplo)	✓				
3. Participantes trazem de casa caneca, bloco de notas, caneta		✓			
4. Presentes/kits localmente/eticamente produzidos de economia solidária	✓				
5. Decoração com itens naturais ou sem decoração	✓				

9. Transporte					
1.	Local do evento acessível a ciclistas e a pedestres	✓			
2.	Incentivo à caminhada, uso de bicicletas, transporte público e carona solidária		✓		
3.	Incentivo ao uso de transporte coletivo ou carona para participantes de outras cidades		✓		
10. Alimentação					
1.	Opções vegetarianas e/ou veganas		✓		
2.	Comida preparada localmente, regionalmente	✓			
3.	Compras a granel		✓		
4.	Opção por serviços de empreendimentos solidários		✓		
11. Serviços de Limpeza					
1.	Uso de produtos com base na química verde	✓			
12. Neutralização das Emissões de Carbono					
1.	Neutralização das emissões de carbono		✓		
Outras Ações Complemente					

Fonte: Adaptado de (LEME e MORTEAN, 2010).

II Workshop Agricultura Biológica

*Obrigatório

1. Como teve conhecimento deste evento?/How did you became aware about this event *

Marcar apenas uma oval.

- Mail marketing
- Através de um amigo / Through a friend
- Através de parceiros do evento / Through event partners
- Laboratório da Paisagem (site or Facebook)
- Câmara Municipal de Guimarães (site or facebook)
- Pesquisa na Internet / Internet search
- Imprensa Escrita Nacional / National Press Writing
- Imprensa Escrita Local / Local Press Writing
- Rádio / Radio
- Outro: _____

2. Indique a cidade de onde veio / Indicate the place where you came from *

3. Qual o meio de transporte utilizado para chegar ao evento? / What mode of transport used to get to the event? *

Marque todas que se aplicam.

Carro individual

Carro partilhado

Comboio

Avião

Bicicleta

Autocarro

A pé

Outro: _____

4. Indique a instituição que representa. / Indicate the institution you represent. *

Marque todas que se aplicam.

Universidade / University

Indústria / Industry

Município / Municipality

Imprensa / Media

Comércio / Trade

Associações / Associations

Outro: _____

5. Nome da Instituição / Institution Name

Anexo 3. Inquérito por Questionário – Participantes de um evento (Expetativa)

Perfil da Qualidade de Serviço do tipo Evento – Evento Académico

Este questionário enquadra-se em um Projeto de Doutoramento em Engenharia Industrial e de Sistemas, na área de Gestão Sustentável de Eventos, realizado na Universidade do Minho – Portugal.

Nesta fase da pesquisa pretende-se conhecer as expetativas dos participantes de eventos quanto à sua qualidade (Questionário 1), bem como a qualidade realmente encontrada no evento em que participou (Questionário 2).

Particularmente, este questionário destina-se aos participantes de eventos, dentro da população de Vitória, à medida que as suas opiniões são fundamentais para esta pesquisa.

Neste sentido, solicita-se a sinceridade nas respostas dadas, cuja confidencialidade será garantida.

O preenchimento dos questionários demora, aproximadamente, X minutos, cada.

Os resultados serão posteriormente divulgados, mas se pretender mais informações sobre a pesquisa em curso envie um email para: andromeda@ifes.edu.br.

Obrigada pela sua colaboração!

Expetativa do público

1. Indique o seu grau de expetativa em relação ao prestador de serviço de um evento. Por favor, mostre o quanto você acha que um evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir. Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números no meio. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expetativas sobre o serviço prestado.

Dimensão	Nº	Item	Pontuação (1 -2- 3- 4- 5- 6- 7)
Tangibilidade	1	Eles devem ter equipamentos atualizados (disponíveis e funcionando corretamente).	
	2	Suas instalações físicas (infraestrutura) devem ser visualmente atraentes.	
	3	Seus funcionários devem estar bem vestidos e arrumados (equipa de trabalho do evento).	
	4	A aparência das instalações físicas deve estar condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços.	
	5	A empresa deve proporcionar um evento em local acessível a qualquer participante.	

	6	A empresa deve sinalizar devidamente o local onde ocorre o evento.	
<p>2. Indique o seu grau de expectativa em relação ao prestador de serviço de um evento, tendo em vista a capacidade do prestador de serviço de realizar um evento de maneira confiável. Por favor, mostre o quanto você acha que um prestador de serviço de evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir.</p> <p>Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expectativas sobre o serviço prestado.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Confiabilidade	7	Quando um prestador de serviço promete fazer um evento dentro de um determinado cronograma, ele deve segui-lo.	
	8	Quando os participantes têm problemas, essas empresas devem solícitas.	
	9	Essas empresas devem ser confiáveis.	
	10	Eles devem fornecer seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo.	
	11	Eles devem manter seus registros, em relação aos serviços prestados, com precisão.	
<p>3. Indique o seu grau de expectativa em relação ao prestador de serviço de um evento, tendo em vista ao tempo de resposta ao cliente. Por favor, mostre o quanto você acha que um prestador de serviço de evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir.</p> <p>Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expectativas sobre o serviço prestado.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Capacidade de resposta	12	Deve-se esperar que eles informem aos clientes quando os serviços serão realizados.	
	13	Deve-se esperar que os funcionários atendam com rapidez às demandas dos clientes.	
	14	Deve-se esperar que os funcionários estejam sempre dispostos a ajudar os clientes.	
	15	Independentemente de estarem ocupados demais, espera-se que	

		respondam prontamente às solicitações dos clientes.	
<p>4. Indique o seu grau de expectativa em relação ao prestador de serviço de um evento, tendo em vista a competência do prestador de serviço em transmitir confiança e segurança para os clientes. Por favor, mostre o quanto você acha que um evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir.</p> <p>Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expectativas sobre o serviço prestado.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Garantia	16	Os funcionários da empresa devem ser passíveis de confiança pelo cliente.	
	17	Os clientes devem se sentir seguros em suas negociações com os funcionários da empresa.	
	18	Seus funcionários devem ser educados e gentis.	
	19	Seus funcionários devem obter apoio adequado dessas empresas para fazer bem o seu trabalho.	
<p>5. Indique o seu grau de expectativa em relação ao prestador de serviço de um evento, tendo em vista o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e individualizado de acordo com suas necessidades. Por favor, mostre o quanto você acha que um evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir.</p> <p>Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expectativas sobre o serviço prestado.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Empatia	20	Espera-se que essas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.	
	21	Espera-se que os funcionários dessas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.	
	22	Espera-se que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes.	
	23	Espera-se que essas empresas tenham como prioridade os interesses de seus clientes.	
	24	Espera-se que os serviços prestados ocorram em momentos apropriados possam ocorrer em horários convenientes aos clientes.	

6. Indique o seu grau de expectativa em relação ao prestador de serviço de um evento, tendo em vista a sustentabilidade ambiental. Por favor, mostre o quanto você acha que um evento deve possuir dos recursos descritos em cada declaração a seguir.

Se você concordar fortemente que os prestadores devem possuir o recurso, circule o número 7. Se você discordar fortemente que eventos devem possuir o recurso, circule 1. Se os seus sentimentos não forem fortes, circule um dos números entre 1 e 7. Não há respostas certas ou erradas - tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostre suas expectativas sobre o serviço prestado.

Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Sustentabilidade Ambiental	25	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de energia.	
	26	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração o consumo eficiente de água.	
	27	Espera-se que a empresa preste serviços levando em consideração prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	
	28	Espera-se que a empresa prestadora de serviços considere uma comunicação via meio de comunicação mais sustentável, e considere ainda a educação ambiental dos clientes e funcionários.	
	29	Espera-se que a empresa prestadora de serviço utilize, incentive e proporcione meios para a redução da emissão de CO2.	

Anexo 4. Inquérito por Questionário – Participantes de um evento (Percepção)

Percepção do Público

<p>1. O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço.. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Tangibilidade	1	A organização proporciona equipamentos atualizados para a realização do evento.	
	2	As instalações físicas proporcionadas pela organização para a realização do evento são visualmente atraentes.	
	3	Os membros da equipa de trabalho do evento estão bem vestidos e parecem arrumados.	
	4	A aparência das instalações físicas onde o evento ocorre está de acordo com o tipo de serviço que está sendo prestado (evento).	
	5	O local escolhido pela organização para a realização do evento proporciona acessibilidade a qualquer participante.	
	6	O local onde o evento ocorre está devidamente sinalizado pela organização.	
<p>2. O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista a capacidade do prestador de serviço de realizar um evento de maneira confiável. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração, tendo em vista a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Confiabilidade	7	A organização cumpre o cronograma definido para o evento.	
	8	Quando você tem algum problema, a organização do evento é solícita.	

	9	A organização do evento mostra-se competente para a realização de um evento.	
	10	A organização realiza o evento no momento em que promete fazê-lo.	
	11	A organização mantém registros sobre os itens que envolvem o evento com precisão.	
<p>3. O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista o tempo de resposta ao cliente. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Capacidade de resposta	12	Informam aos participantes exatamente quando cada atividade do evento será executada.	
	13	A equipa de trabalho atende rapidamente as demandas dos participantes.	
	14	A equipa de trabalho está sempre disposta a ajudar os participantes.	
	15	Independente de estarem ocupados ou não, a equipa de trabalho, atende prontamente às solicitações dos clientes.	
<p>4. O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista a competência do prestador de serviço em transmitir confiança e segurança para os clientes. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números no meio que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Garantia	16	A equipa de trabalho é confiável.	
	17	Os participantes do evento sentem-se seguros ao realizar qualquer negociação/transação com a equipa de trabalho do evento.	
	18	A organização do evento presta um atendimento gentil.	

	19	A equipa de trabalho recebe suporte adequado da organização do evento para fazer bem o seu trabalho.	
<p>5. O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e individualizado de acordo com suas necessidades. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Empatia	20	A equipa organizadora dá atenção individualizada aos participantes do evento.	
	21	A equipa de trabalho dá atenção personalizada aos participantes do evento.	
	22	A equipa de trabalho sabe exatamente quais as necessidades dos participantes.	
	23	A organização demonstra ter como prioridade os interesses dos participantes.	
	24	O evento ocorre em dias e horários convenientes para a maioria do público alvo (possíveis participantes).	
<p>O conjunto de declarações a seguir relaciona-se com seus sentimentos sobre a equipa organizadora do evento EPEFIS, tendo em vista a sustentabilidade ambiental. Para cada declaração, por favor, mostre o quanto você concorda que a organização do evento EPEFIS tem o recurso descrito pela declaração. Mais uma vez, marcando um 7 significa que você concorda fortemente que a organização do evento EPEFIS tem esse recurso, e marcando um 1 significa que você discorda fortemente. Você pode marcar qualquer um dos números entre 1 e 7 que mostram o quão fortes são seus sentimentos. Não existem respostas certas ou erradas, tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra suas percepções sobre a organização do evento EPEFIS.</p>			
Dimensão	Nº	Item	Pontuação
Sustentabilidade Ambiental	25	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a geração/ou o consumo eficiente de energia.	
	26	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a geração e/ou o consumo eficiente de água.	
	27	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a prevenção e a não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	

	28	A comissão organizadora organizou o evento levando em consideração a comunicação via meio de comunicação mais sustentável, considerando ainda a educação ambiental dos participantes e equipe de trabalho.	
	29	A comissão organizadora, para organizar o evento, utiliza, incentiva e proporciona meios para a redução da emissão de CO2.	

Anexo 5. Gráficos com os resultados da Aplicação do ServQual

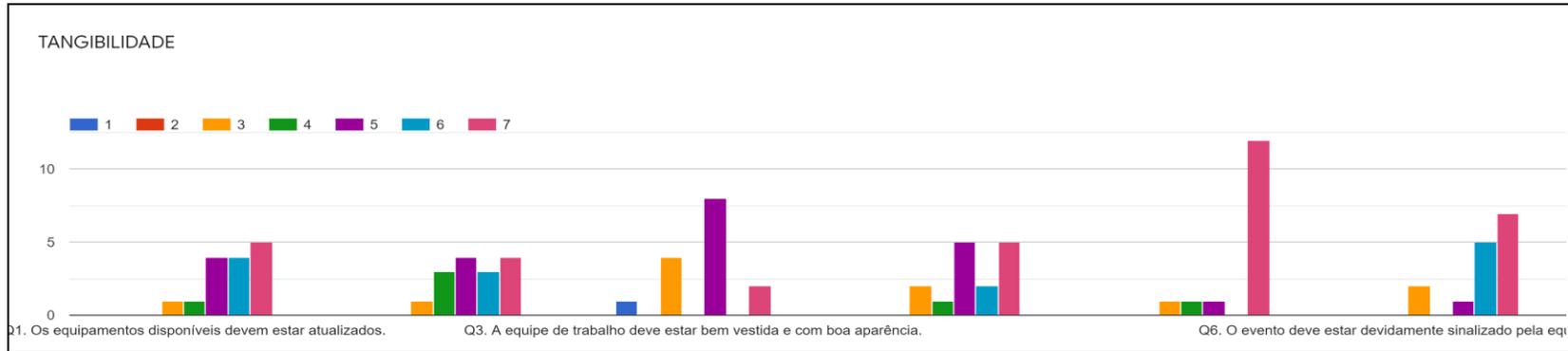


Figura 17 – Expetativa sobre a Tangibilidade do Evento.

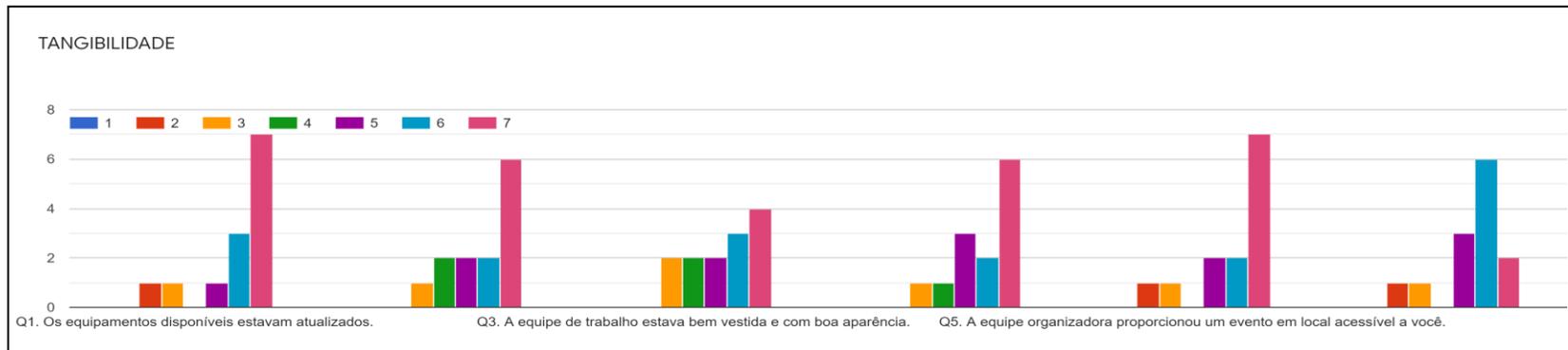


Figura 18 – Percepção sobre a Tangibilidade do Evento.

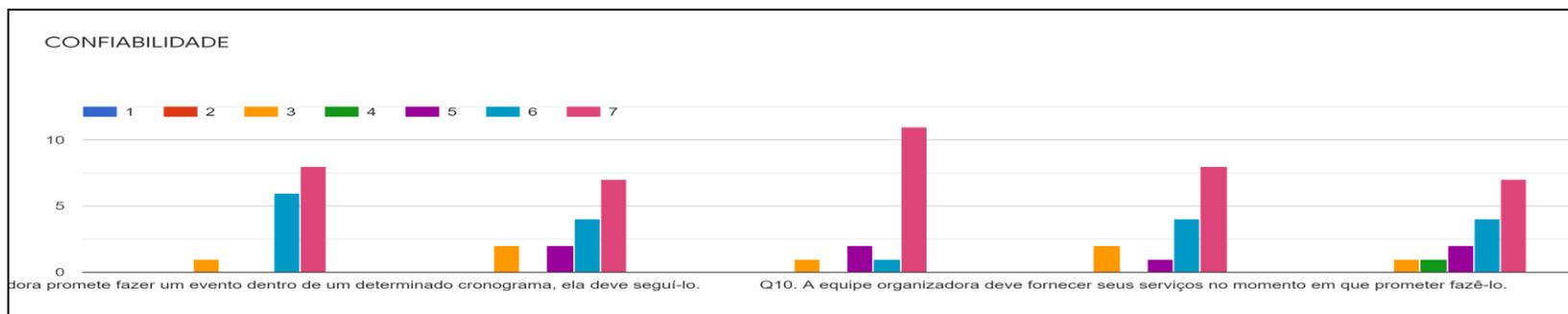


Figura 19 – Expetativa sobre a Confiabilidade do Evento.

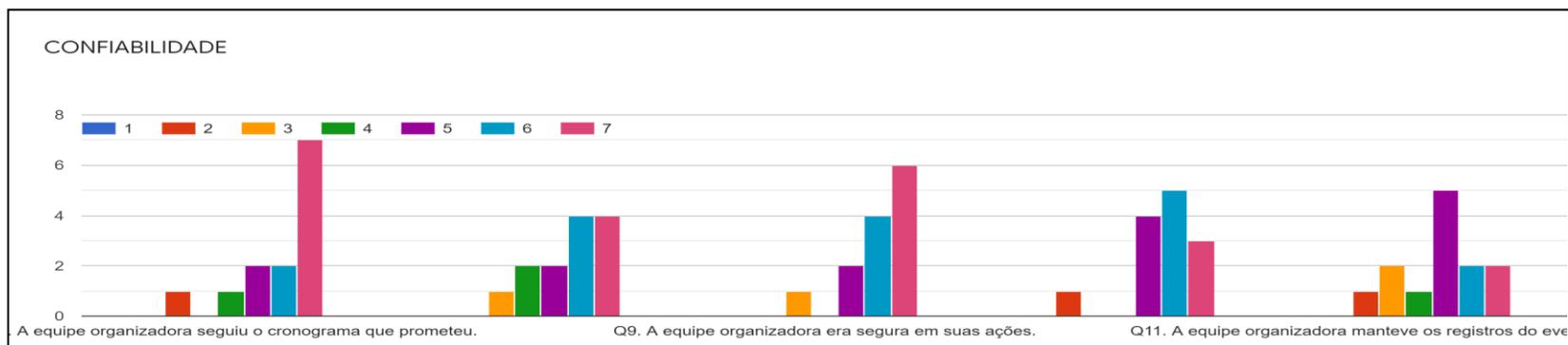


Figura 20 – Percepção sobre a Confiabilidade do Evento.

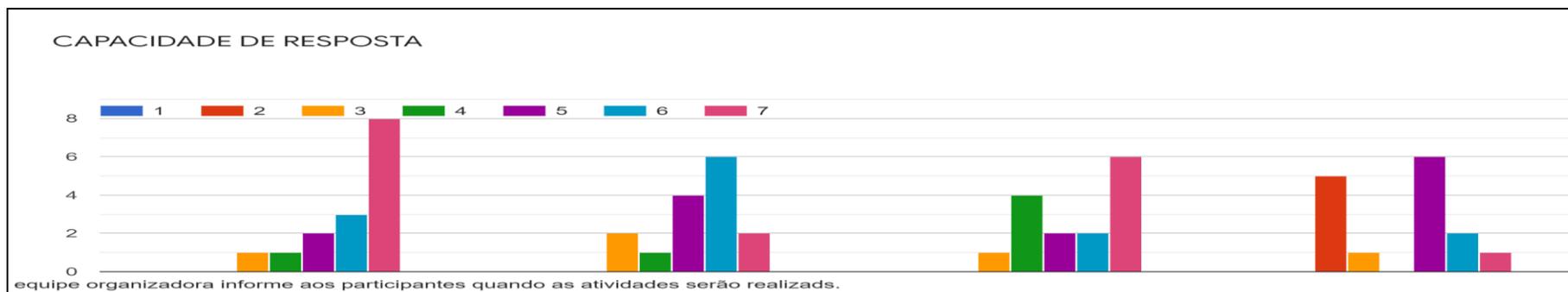


Figura 21 – Expetativa sobre a Capacidade de Resposta do Evento.

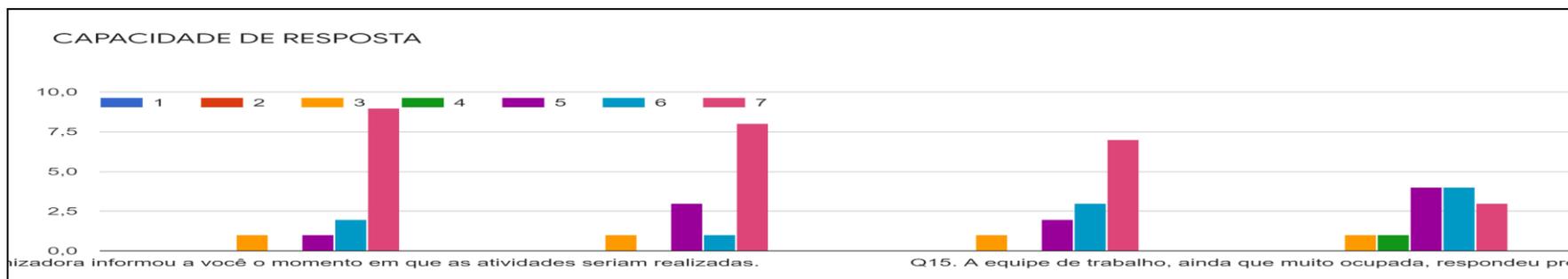


Figura 22 – Perceção sobre a Capacidade de Resposta do Evento.

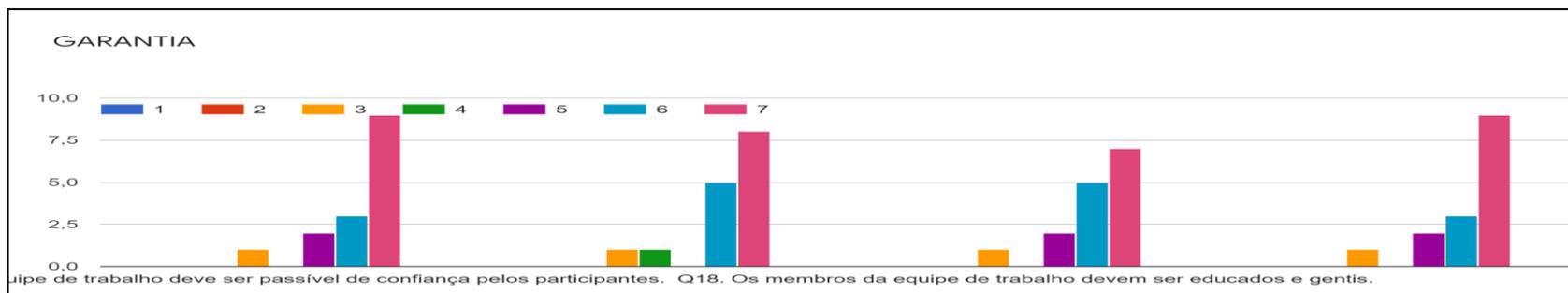


Figura 23 – Expetativa sobre a Garantia do Evento.

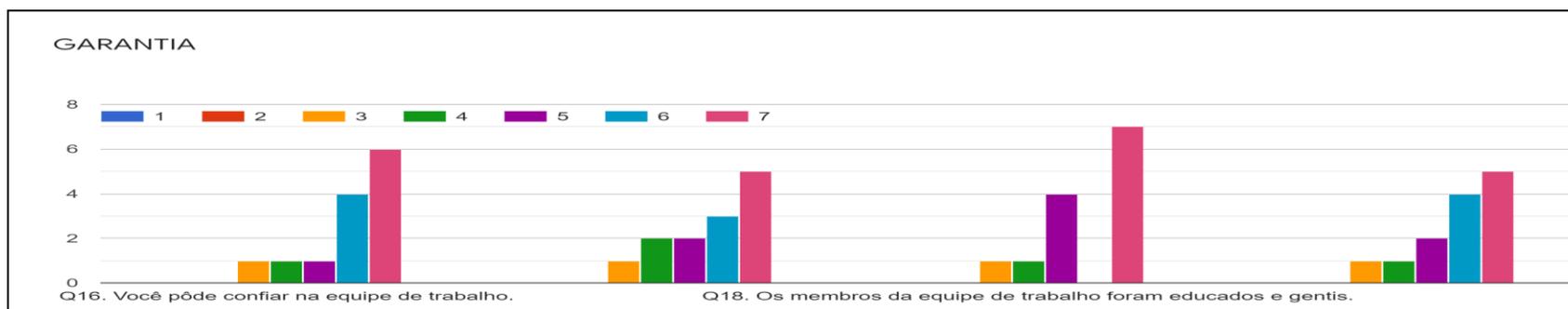


Figura 24 – Percepção sobre a Garantia do Evento.

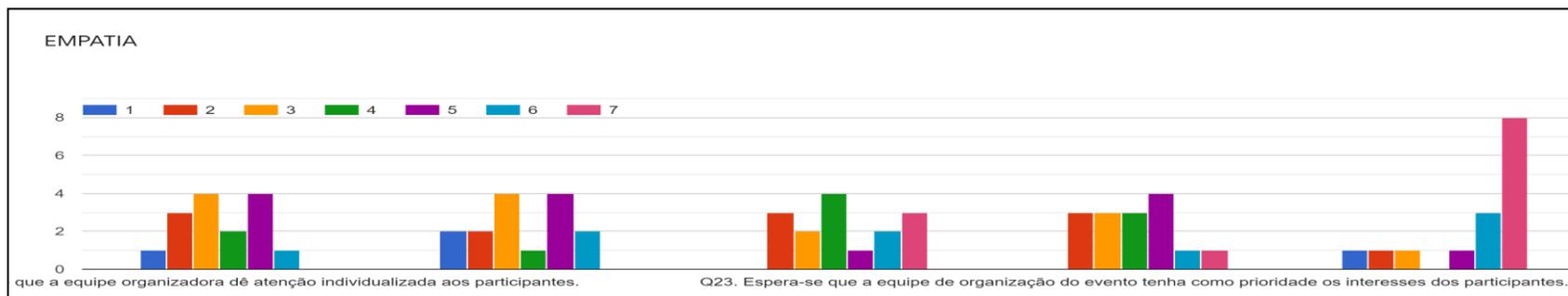


Figura 25 – Expetativa sobre a Empatia do Evento.

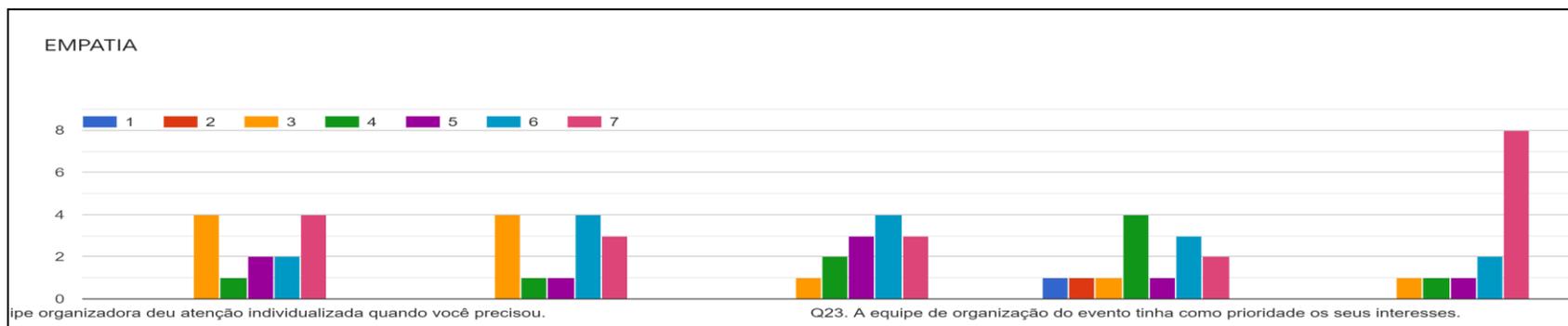


Figura 26 – Percepção sobre a Empatia do Evento.

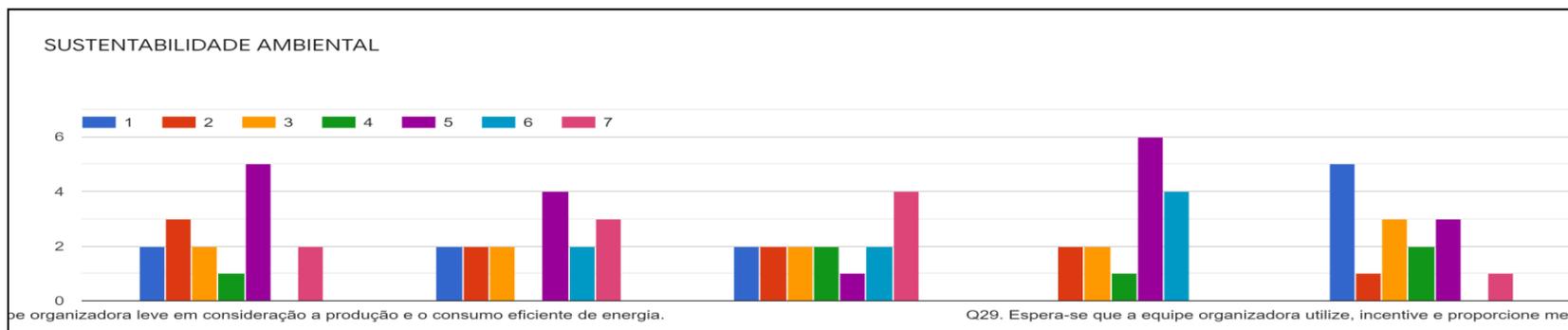


Figura 27 – Expectativa sobre a Sustentabilidade Ambiental do Evento.

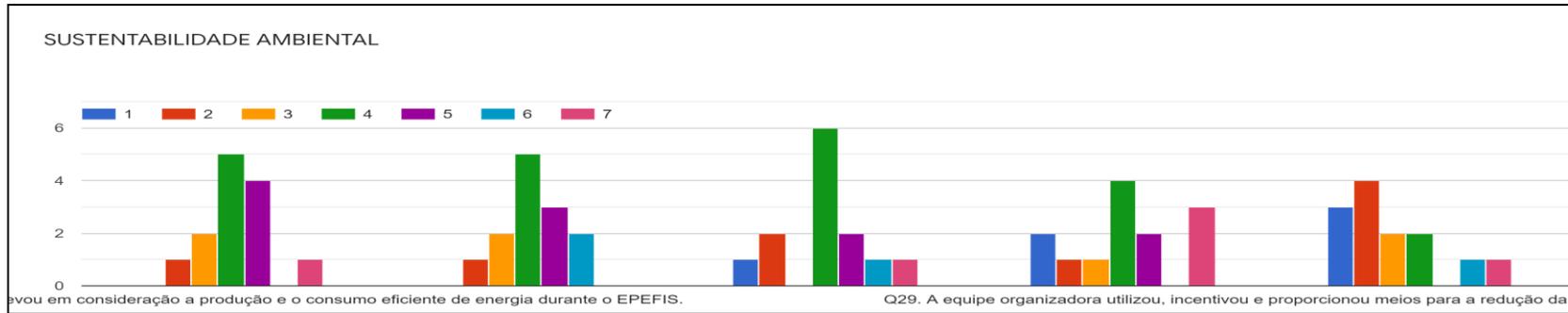


Figura 28 – Percepção sobre a Sustentabilidade Ambiental do Evento.

Anexo 6. Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Objetivos Gerais:

5. Compreender as práticas de Gestão de Eventos realizadas nas empresas parceiras da CVE.
6. Conhecer os processos de Gestão de Eventos praticados nas empresas parceiras da CVE.
7. Caracterizar as práticas “verdes” realizadas pelas empresas, na Gestão de Eventos, considerando os contextos, os tipos de eventos, público, abrangência equantidade de pessoas envolvidas.
8. Consciencializar as empresas parceiras da importância de trabalharmos em conjunto em prol de eventos sustentáveis.
9. Solicitar o preenchimento da tabela com os eventos planeados para 2016.

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

No âmbito da CVE (candidatura de Guimarães a Capital Verde Europeia 2020), estamos a trabalhar para que os eventos desenvolvidos em Guimarães se tornem mais sustentáveis.

1ª fase: Diagnóstico da situação - Levantamento dos dados a respeito dos eventos e boas práticas utilizadas pelas empresas.

2ª fase: Apresentação dos principais pontos da ISO 20121:2012(E) que se devem ter em conta para a realização de eventos sustentáveis.

3ª fase: Elaboração do Guia de Boas Práticas para a Câmara Municipal de Guimarães.

Com este trabalho, é esperado que os processos referentes à realização de eventos sustentáveis sejam implementados tanto na câmara Municipal de Guimarães como nas empresas associadas, proporcionando a diferenciação dos seus serviços, adequação às práticas de eventos sustentáveis internacionais, agregando valor e tornando uma cidade verde.

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE PERGUNTAS
I. Enquadramento da entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar, de forma breve e sucinta, o enquadramento do estudo, objetivos e procedimentos. ▪ Enfatizar o contributo do/a entrevistado/a para o resultado do estudo. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar o/a entrevistado/a sobre o procedimento ético: gravação, transcrição, validação e apresentação do resultado final. ▪ Agradecer a disponibilidade. 	
II. Caracterização da empresa e do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados devem ser recolhidos anteriormente à entrevista. ▪ Estes indicadores servirão como apoio para a condução da entrevista e somente serão utilizados para serem confirmados com o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nome da empresa 2. Nome do entrevistado 3. Área de atuação da empresa 4. Quantidade de colaboradores 5. Tempo de atuação no mercado 6. Abrangência da empresa (local, nacional, etc.)
III. Caracterização dos Eventos realizados pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os tipos de Eventos realizados. ▪ Identificar e descrever as características de Eventos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os tipos de eventos realizados pela empresa? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desportivo <input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Social <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Religioso <input type="checkbox"/> Educativo <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Meio Ambiente <input type="checkbox"/> Negócios <input type="checkbox"/> Científico <input type="checkbox"/> Outro. Qual? 2. Os eventos realizados tem que tipo de abrangência? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Regional

		<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ 3. Tipo de adesão: <input type="checkbox"/> Gratuito <input type="checkbox"/> Pago Obs: _____ 4. Abertura: <input type="checkbox"/> Aberto ao público <input type="checkbox"/> Fechado. Público Específico Obs: _____
IV. Caracterização sobre a Gestão de Eventos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e descrever as características da Gestão de Eventos praticada. ▪ Conhecer e compreender o processo de Gestão de Eventos praticado. ▪ Perceber as principais diferenças na Gestão de Eventos e na Gestão de outros tipos de projetos. ▪ Perceber as principais diferenças entre Eventos e outros tipos de projetos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu entendimento sobre a importância da Gestão de Eventos? 2. Como é o processo utilizado para gerir os eventos que realizam? 3. De acordo com as atividades principais relacionadas aos eventos, quais as áreas de Gestão de Eventos que considera prioritárias? Exemplos. 4. De acordo com as atividades principais relacionadas aos eventos, quais as áreas de Gestão de Eventos que considera que necessita de melhorias? Exemplos. 5. Em sua opinião, há grandes diferenças na Gestão de Eventos de tipos diferentes? Quais? 6. Em sua opinião, quais as principais diferenças da Gestão de Eventos em relação à Gestão de outros tipos de projetos? 7. Tendo em vista o caráter específico de cada evento, como vocês dimensionam a quantidade de participantes, local de execução, quantidade de colaboradores, etc.? 8. Tendo em vista o caráter temporário de um evento, como procedem em relação à contratação de pessoal? 9. Aplicam técnicas e ferramentas de gestão de projetos aos eventos? Qual (is)? 10. Como medem o desempenho das equipas? 11. Na sua opinião, as técnicas atuais de Gestão de Projetos atendem às necessidades da Gestão de Eventos?
V. Representações sobre a gestão de Eventos Sustentáveis/verdes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar se empresa tem práticas sustentáveis nos seus eventos. ▪ Identificar e descrever quais são as práticas sustentáveis aplicadas a Eventos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizam práticas sustentáveis para a Gestão de Eventos? 2. Quais são as práticas sustentáveis já praticadas? 3. Quais são as que deram resultados positivos? 4. Quais as que não deram resultados? 5. Como medem os resultados obtidos?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as dificuldades encontradas ao realizar um evento com práticas sustentáveis. 	<p>6. Quais as principais dificuldades encontradas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o documento de “AVALIAÇÃO QUANTO A SUSTENTABILIDADE EM UM EVENTO”, e solicitar opiniões sobre os itens. • Propor realizar o <i>Checklist</i> de evento sustentável.
VI. Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a oportunidade e a liberdade ao/à entrevistado/a de acrescentar informação que não foi explorada o suficiente, ou não foi mencionada, etc. 	<p>1. Para além do que foi abordado nesta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou aprofundar alguma questão que considere pertinente?</p>

Anexo 7. Checklist de Sustentabilidade - Evento Ambientalmente Sustentável

13. Comissão Organizadora
6. Participação inclusiva/aberta da população na comissão organizadora
7. Inserção de membros de diferentes perfis na comissão organizadora
8. Coordenação que visa a sustentabilidade
9. Divulgação de textos/discurso que tratam de sustentabilidade dentro da comissão
10. Metas definidas para a sustentabilidade
14. Patrocínio
3. Patrocinado por empresas socioambientalmente responsáveis
4. Prestadores de serviços socioambientalmente responsáveis
15. Divulgação e Inscrições
7. Divulgação do evento sem "panfletagem" em massa
8. Divulgação e comunicação prioritária via <i>eletrônica/digital</i>
9. Inscrições <i>online</i>
10. Impressão de materiais em papel reutilizado ou reciclado
11. Impressão em frente-e-verso
12. Divulgação do compromisso com um evento mais sustentável nos materiais do evento
16. Hospedagem
2. Hospedagem solidária ou hospedagem em locais que tomam medidas sustentáveis
17. Consumo de Água e Energia
4. Sede do evento num "prédio verde"
5. Ações para consumo consciente de água
6. Ações para consumo consciente de energia
18. Resíduos Sólidos
4. Separação e destinação final adequada dos resíduos sólidos recicláveis
5. Separação e destinação final adequada dos resíduos sólidos compostáveis
6. Disponibilização de informações se resíduos são recicláveis, compostáveis ou rejeitos
19. Materiais Utilizados
6. Uso de utensílios duráveis, em detrimento dos descartáveis
7. Reutilização de materiais no evento (para fazer crachás, por exemplo)
8. Participantes trazem de casa caneca, bloco de notas, caneta
9. Brindes/premiação/kits localmente/eticamente produzidos de economia solidária
10. Decoração com itens naturais ou sem decoração
20. Transporte
4. Local do evento acessível a ciclistas e a pedestres
5. Incentivo à caminhada, uso de bicicletas, transporte público e carona solidária
6. Incentivo ao uso de transporte coletivo ou carona para participantes de outras cidades
21. Alimentação
5. Comida preparada localmente, regionalmente
6. Compras a granel
22. Serviços de Limpeza

2. Uso de produtos com base na química verde
23. Neutralização das Emissões de Carbono
2. Neutralização das emissões de carbono
Outras Ações. Complemente

Fonte: Adaptado de (LEME e MORTEAN, 2010).

Anexo 8. *Checklist* de Atividades de Eventos

Propósito do Evento

	Temos metas ou objetivos?
	O que iremos fazer?
	Há alguma premiação relacionada ao evento?

Locação

	Onde realizaremos o evento?
	Precisamos fazer arranjos especiais para mantê-lo lá?
	Quais as facilidades disponíveis? (banheiros, água, iluminação, sombra, mesas, cadeiras, etc.)
	Qual o custo do uso da instalação?

Temporização

	Data
	Hora de Início
	Hora de término
	Planejamos tempo suficiente para todas as atividades?
	Algum tratamento especial para as pessoas chegarem tarde / sair cedo?
	O mau tempo afetará o evento? (chuva, vento, muito quente, muito frio, etc.)
	O que faremos se o tempo estiver ruim? (Precisamos de uma data alternativa? Mudança de locais?)
	Precisa de um roteiro preliminar de eventos?

Atividades do Evento

	De forma geral, quais atividades faremos?
	Em que local cada atividade será realizada
	Em que momento faremos cada atividade?
	Alguma das atividades será opcional?

Saúde e Segurança

	As atividades que queremos fazer são permitidas e seguras?
	Que arranjos especiais precisamos fazer para garantir a segurança de todos?
	Quais profissionais de segurança precisaremos no evento? (itens de primeiros socorros, enfermeiro, Médico, salva-vidas ou outra pessoa de segurança?
	Precisamos que alguém forneça segurança no evento?

Equipa

	Quem será responsável pelo evento?
	Como as pessoas serão envolvidas no planeamento?
	Precisamos de pessoas com habilidades especiais?
	Quais as qualificações necessárias para trabalhar na equipa do evento?
	A quantidade de pessoas envolvidas na equipa cumpre a necessidade do evento?

Transporte

	Como os participantes chegarão à localização do evento (cada um toma a decisão sobre isso? Transporte público? Forneceremos transporte? Outros?)
	Precisamos de algum transporte durante o evento?
	Como as pessoas retornarão do evento?

Equipamento

	Quais recursos materiais/equipamentos precisamos?
	Já possuímos todos os itens que precisamos?
	Podemos pedir emprestado qualquer equipamento necessário em outro lugar? Quanto vai custar?
	Precisamos comprar algum dos equipamentos necessários? Quanto vai custar?
	Como obteremos o dinheiro para comprar o equipamento?
	Quem obterá os itens?
	Onde vamos armazenar os itens antes do evento?
	Como transportaremos os itens para o evento?
	O que faremos com os itens restantes após o evento?

Suprimentos

	O que precisamos?
	Podemos comprar ou obter outros fornecimentos de tropas, OC, escolas, outros?
	Qual o custo dos estoques?
	Quem obterá os itens?
	Onde vamos armazenar os itens antes do evento?
	Como transportaremos os itens para o evento?
	O que faremos com os itens restantes após o evento?

Alimentação

	Por quais alimentações estaremos responsáveis nos dias de evento (café da manhã, coffeebreak, almoço, lanche, jantar?)
	Vamos trazer de casa / comprar / utilizaremos restaurante/preparar a comida?
	Qual será o menu?
	Quem irá organizar esta parte de alimentação?
	É necessário armazenar alguma comida? Em que local?
	Como iremos transportar a comida para o evento/levar as pessoas até o local para alimentação?
	O que faremos com a alimentação que sobrou após o evento?

Custos

	Que despesas haverá para realizar o evento? (faça um orçamento incluindo os itens abaixo)
	Taxas por localização
	Transporte
	Taxas de entrada
	Equipamento (coisas que podemos comprar e reutilizar)
	Suprimentos (coisas que vamos usar)
	Alimentação
	Custo para instrutores, pessoal de segurança, limpeza, etc.
	Como financiaremos esses custos? (arrecadar fundos, inscrições/ingressos,...)
	Quando obteremos o dinheiro necessário para o evento?

Tarefas

	Quais tarefas serão necessárias antes, durante e depois do evento?
	Quem os fará?
	Que cerimónias teremos no evento?
	Quem os fará?
	Precisa fazer uma tabela de tarefas e trazer para o evento

Documentação/Papelada Necessária

	Itinerário ou horário
	Autorizações para realização do evento
	Orçamento proposto
	Histórias de saúde
	Permissão para usar o Local (além de qualquer documentação relacionada necessária para que as pessoas possam ter permissão para realizar atividades, etc.)
	Minutas / boletins informativos sobre o progresso do evento de planeamento
	Flyers para entregar falando sobre o evento
	Folhas de check-in / out
	Avaliações

Anexo 9. Exemplo de Transcrição de Entrevista

Exemplo 1: Entrevistado 1– Cultura e Turismo (voz 008)

1. Como é o processo utilizado para gerir os eventos que realizam?

Nós temos uma ficha de produção do evento, onde são elencados vários itens comuns. E que depois cada evento tem itens de realização específicos, dependendo... Os eventos tem um caráter muito diversificado. Um exemplo ... temos desde a produção de uma orquestra. Nós temos, por exemplo, este ano, muitas ações no âmbito da música erudita, portanto eventos como a orquestra de Guimarães, Quarteto de cordas. Isto muito numa linha semelhante. Depois temos outro que é completamente diferente destes, que é por exemplo a Feira Afonsina, que é um evento que promove o retratar de uma época, a época medieval. Podemos dizer que este evento é o mais transversal a todas as áreas possíveis, porque ... desde termos animação, grupos de música, mercadores a vender produtos, enfim, há aqui um conjunto tão diferente, tão diverso de ações neste evento que acaba por ser mais completo, vamos chamar assim. Desde a criação de cenários, desde a animação, desde determinadas e específicas recriações históricas num espaço físico, como por exemplo a parte dos jogos infantis, que é uma componente didática para as crianças, para saberem como se jogavam determinados jogos na época; como mostrar as vivências ... , como o recriar os momentos dos desgraçados, das meretrizes. Nós tentamos por todo o espaço da feira recriar situações que são transversais as diferentes camadas sociais da época, como recriar também as vivências, como o modo operante da época. É o evento mais transversal que podemos ter. Mas ao longo do ano temos outros eventos como eu estava a dizer, que são a realização de concertos musicais contemporâneos, concertos na área de música clássica que é o que vamos ter muito este ano, a música erudita. Como depois num outro projeto que é o Excentricidade que é realizado nas freguesias que é transversal a todas as áreas, teatro, música, cinema, em que todos os meses, em cada uma das freguesias, há uma área de intervenção de produção de espetáculos diferentes. Nas Gualterianas a Câmara tem uma participação conjuntamente com a Oficina.

Temos um método a seguir.

Temos uma equipa de 10, quase todos fazem produção de eventos. Dentro dos 10 tenho administrativo, tenho uma designer, que de alguma forma produz o evento, portanto... produz na parte que é a imagem para a comunicação do evento, portanto de uma forma ou de outra todos estão ligados e trabalham para a produção dos eventos.

No âmbito de todo o serviço do turismo e da cultura não é só feito de produção de eventos, portanto cada um tem sua área para trabalhar. Seria bom se tivéssemos recursos humanos só para os eventos.

2. De acordo com as atividades principais relacionadas aos eventos, quais as áreas DE UM EVENTO que considera prioritárias?

Cada evento é um evento, não é? No caso da feira afonsina o mais complicado é efetivamente a obtenção de recursos humanos para as necessidades que este evento importa. Porque efetivamente o evento é muito grande, é muito transversal às várias áreas, tem muitos

pormenores para tratar. E no fundo eu diria que são 24h, são 24 h quando inicia. Mas até lá, há um processo nomeadamente no último mês, que é um mesmo muito intenso. Nós já estamos a trabalhar desde outubro para esta próxima edição, como é óbvio. Mas nomeadamente agora nestes meses pra frente, começa... cada vez vai aumentando mês pra mês.

3. Tendo em vista o caráter específico de cada evento, como vocês dimensionam a quantidade de participantes, local de execução, quantidade de colaboradores, etc.?

Não conseguimos. A quantidade de participantes não tem como dimensionar exatamente. Porque quando é um espetáculo que inicia às X horas e termina passadas 2 horas, por exemplo, num só espaço, aí é fácil de aferir, mesmo que seja um espaço aberto, ainda se consegue aferir o número de pessoas que estiveram calculando naquelas 2 horas. Ainda que entrem e saiam pessoas né... mas pronto, naquele espaço estiveram aquelas pessoas naquelas duas horas. Por metro quadrado consegue-se calcular o número de pessoas, né? Se tá cheio, x metros quadrados, se não tá cheio também calcula-se, mais ou menos consegue-se fazer uma estimativa. Num espaço como este que é tão grande, portanto de grande dimensão, que tem muitas horas do dia do evento em que as pessoas fluem, não estão só naquele sítio a ver, elas..as mesmas pessoas tanto estão de manhã num sítio, como à tarde estão noutra, ou passado meia hora já estão noutra sítio, portanto não é possível, de todo, conseguir se aferir. Há números que se apontam, mas ninguém tem certeza.

E quando é feito em local fechado tem uma pré-inscrição?

Não. Não tem. Aberto é completamente aberto. A única questão é que nós, em alguns espaços sabemos o número por exemplo de cadeiras, se for um espetáculo sentado, como acontece com os concertos de música nas igrejas, por exemplo. Portanto há lugar sentado e também há pessoas que ficam de pé. Mas nós aí conseguimos aferir mais ou menos o número de pessoas. Conseguimos contar as que estão sentadas, tentamos ter uma perspetiva das que possam ficar em pé.

A minha pergunta é mais no sentido de se planejar quantas pessoas você vai receber.

Sim, nós isso conseguimos, e também, depois há um controlo. Quem está a produzir o evento vai se percebendo se a sala a nível de lugares sentados esgotou e se a nível de lugares em pé, que seja exequível... que possam estar, que seja passível de estarem pessoas em pé em determinado sítio ... a dada altura perceber que este sítio já está com muitas pessoas, não deixa mais ninguém entrar. Esse controlo é feito por nós também na hora.

Como, por exemplo na Feira Afonsina, os comerciantes percebem previamente o quanto de pessoas vão receber para terem produtos suficientes?

É sempre por estimativa. E de ano pra ano, as pessoas que já estão tem experiência, ajudam os outros. E diria que uma grande das pessoas ou dos mercadores que estão a vender produtos são de Guimarães ou das regiões próximas, portanto conseguem facilmente, se entretanto o produto acabe, conseguem, conseguem... em que seja no dia seguinte, repor. Portanto isto tem sido fácil, pelo menos não tem tido nenhum feedback neste sentido. No primeiro ano foi uma expectativa

completamente muito acima daquilo que se imaginava. Sei que teve dias que se esgotou a comida, mas no dia seguinte conseguiram repor, também porque eram daqui próximos.

4. Tendo em vista o caráter temporário de um evento, como procedem em relação à contratação de pessoal?

Colaboradores: para a Feira Afonsina

A equipa base são os 10 que aqui estão, para organizar, no dia-a-dia, até o evento. Mas depois, obviamente que há outros técnicos aos quais eu recorro para trabalhar o evento. Por exemplo, neste momento já tenho dois técnicos da Oficina que estão a trabalhar connosco para a produção deste respetivo evento. Mas depois, mais próximos da data já a acoplar mais elementos que são desde elementos de outros departamentos da Câmara, da Oficina e voluntariado, que usamos muito, do Banco Voluntariado de Guimarães. O trabalho com voluntários não é a pare mais difícil, mas digamos é a mais trabalhosa. Não é difícil porque as pessoas são agradáveis. O voluntariado, ainda que não tenham o caráter obrigatório de cumprir, mas naturalmente eles tem responsabilidade, e percebem que não devem falhar. Mas pode acontecer de eu ter um voluntário hoje e amanhã ele pode não vir, pois tem suas vidas, tem as suas coisas, portanto temos sempre que contar com estas condicionantes. Mas trabalha-se bem às vezes é difícil arranjar determinados voluntários ou números de voluntários para determinadas áreas específicas. Eu recordo que há dois anos o espetáculo que retratava a temática do ano de 2014, que era O Circo. Nós precisávamos de cento e tal voluntários para fazerem de militares só para aquela ação específica para o espetáculo, e não foi fácil. Não conseguimos todos quantos desejávamos, pro ideal. Porque queríamos homens e tínhamos muitas mulheres. Porque tem mais mulheres que aparecem para o voluntariado do eu homens. Portanto é um índice que já conseguimos aferir. Temos voluntários já há muitos anos estão sempre connosco.

5. Utilizam práticas sustentáveis para a Gestão de Eventos?

Sim. Mas não é simples em eventos de rua. No entanto, a divisão do ambiente, ou departamento do ambiente, ao fazer a recolha, pelo que sei, já faz a separação. Algum resíduo, ou de algum lixo... portanto eu isso também não sei avançar...porque eu sei que há locais para colocar o lixo. Portanto passam e recolhem, depois como o fazem, somente estes serviços que poderão dar mais informação.

6. Quais são as práticas sustentáveis já praticadas?

O que nós não queremos neste evento é vidro, até pela... e plástico principalmente, porque na época não existia. Mas que não seja pelas características acaba de uma forma, digamos, forçada levar a que seja mais sustentável possível. Que a loiça seja sempre aquela de barro, mas vemos que às vezes não é possível.

Há a questão das pessoas não terem condições de pagar pelo copo mesmo que depois seja devolvido.

Há também esta questão, mas é uma luta que temos travado desde o primeiro ano e não desistimos.

Mais alguma prática sustentável?

Nas salas que utilizamos, são os meios que lá existem mais aqueles que nós precisamos ter que levar, da nossa..., a nível técnico, de som e de luz, que é o que nós temos que existe que não tem estes cuidados. A nível de técnicas de luz, com led por exemplo... o nosso material já tem uns anosportanto, naturalmente que ainda não chegamos a este ponto. Isso vai sendo gradual. Nós estamos a adquirir novos equipamentos e novos meios técnicos de luz...eparte dele já estão a ser adquiridos tendo como premissas também as questões de lâmpadas mais económicas, portanto, até porque isso justifica-se. Já há parte ou algum deste material já tem algumas novas introduções... já há um bocadinho este cuidado, dentro daquilo que é possível. Porque há coisas também, que nós mesmo que queiramos adquirir, às vezes não existe.

7. Quais são as que deram resultados positivos?

Por exemplo, uma das coisas que nós temos por premissa e no passado não era tanto visto como uma questão de sustentabilidade verde, mas de sustentabilidade económica que é tentar... acho toda gente o faz..mas..por exemplo... o mesmo transporte tem que ir a vários sítios ... no planeamento já tem que perceber e fazer um caminho estruturado. É uma das coisas que nós aqui sempre ter em atenção e cuidado, porque efetivamente se consegue economizar tempo e custos, e com isso produzir menos malefícios para o ambiente.

8. Quais as principais dificuldades encontradas?

Nós tentamos aqui com os nossos serviços, dentro daquilo que é possível, evitar determinados custos, porque é a maior premissa que temos em cima da mesa neste momento, porque temos sempre orçamentos reduzidos para organizar algumas questões e com isso também temos sempre o cuidado exatamente para não poluir, ou não desgastar tanto o meio ambiente. Também tentamos ... há esta sensibilidade também.

9. Para além do que foi abordado nesta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou aprofundar alguma questão que considere pertinente?

Eu vejo também em minha casa... isso hoje em dia já todos tem, ou quase todas as pessoas tem. Os miúdos às vezes esquecem-se e metem o lixo inorgânico no orgânico. E eu digo: cuidado, tens aí a separação. Não custa nada fazer isto. Com isto começamos a adotar... vamos lembrando de outras .."apaga a luz". "Ah não faz mal, não sei o que"... também não é pelo custo... não é só pela questão do custo, é o que estraga na natureza. E as crianças, por acaso, agora, começam a ter outra visão.

Exemplo 2: Entrevistado 2 – Laboratório da Paisagem (voz 011)

1. Como é o processo utilizado para gerir os eventos que realizam?

É feita a proposta de evento ao diretor executivo. Depois de aprovada é feito o planeamento deste evento (o que que é preciso fazer). Fazemos também uma *checklist* para que todos os envolvidos no evento saibam o que é preciso fazer até o dia do evento. E mesmo no dia do evento, há um planeamento pra saber que X pessoa terá que estar em X lugar a fazer uma X atividade... uma X tarefa. Isso é pensado

para que toda a organização seja pensada.No pós evento há sempre um relatório que é feito, e eu costumo fazê-lo eu, e depois passa ao diretor executivo, e passo para os colegas para dar o parecer deles. É arquivado para futuros e eventos e para consultas futuras.

2. De acordo com as atividades principais relacionadas aos eventos, quais as áreas DE UM EVENTO que considera prioritárias?

Na minha opinião, o que devemos dar mais atenção é ao público que nós normalmente temos cá. Porque nem todos...nem todo o público...por exemplo...aqui como é a parte específica do meio ambiente, da sensibilização, da parte da sustentabilidade ambiental, da parte das áreas temáticas aqui dos colegas: hidráulica, geografia. Nem sempre as pessoas que cá vêm tem...estão focadas pra isso. Costumo dizer que os eventos, por exemplo, desportivos e os eventos culturais, chamam mais gente que nós. Então eu acho que na parte da gestão dos eventos nesta área específica, do ambiente, nós temos que ter o cuidado com o público que nós temos, para os satisfazer. E um dos casos é, por exemplo, não ter garrafas de plástico para não haver problemas de críticas no público, né..porque nós, se queremos mostrar que somos conscientes a nível ambiental, não podemos ter esses erros, esses pormenores que por vezes fazem a diferença. Acho que é mais neste sentido.

3. Tendo em vista o carácter específico de cada evento, como vocês dimensionam a quantidade de participantes, local de execução, quantidade de colaboradores, etc.?

Para escolher o local de execução?

Por norma aqui não é o pretendido, porque nós, por norma, nunca saímos muito daqui, não é... Todos os eventos que o Laboratório organiza são cá. Exceção dos da Capital verde, que por norma são no exterior, mas que o Laboratório aí só colabora e só ajuda mais no apoio logístico. Quando somos nós, enquanto laboratório, a escolher um local, a preferência é sempre cá, pra dar a conhecer o espaço, e não só, descentralizar o público e as pessoas que nós pretendemos, da cidade pra cá. Porque há muito essa regra de: - "Ah o evento é na cidade, vamos... Ah o evento é em Creixomil, como é o caso, já é mais longe, vamos pensar duas vezes." E nós temos que contrariar esta situação trazendo cá as pessoas e deixando que elas estejam só ali naquele núcleo, naquele centro.

Mas isso não faz com que elas tenham mais dificuldade de vir ou tem transporte?

Pois, é isso que eu ia dizer. Por norma as pessoas queixam-se do acesso, mas o que nós tentamos sempre contrariar, e é um facto, porque nós fizemos esta consulta. Mesmo aos finais de semana nós temos de hora em hora a passar autocarros aqui. Ou seja, é excelente, porque já fica um local centrado. Tirando isso, temos o caminho real, também quem quiser vir de bicicleta, é ótimo.

E a quantidade de participantes?

Nós temos sempre um limite, sempre uma previsão. Por vezes supera, outras vezes nem chega ao limite que nós tivemos a pensar, mas, por norma, nós já conseguimos considerar que aquele número é o limite. Se for aqui dentro tem um limite de 150 pessoas, que é o limite do nosso auditório. Vamos ter a

Festa da Primavera. O previsto para esta festa, tendo uma Feira de Produtos Biológicos, ultrapassará as 250 pessoas... 250 visitantes. Mas lá está, pode este ano nos surpreender em relação ao ano passado eu foi a primeira edição, portanto é uma questão de... às vezes também vai da área temática que é promovida. Às vezes basta dizer “Festa da Primavera” que as pessoas tem curiosidade de procurar realmente o que é, e isso é importante.

E as inscrições são feitas como?

Normalmente nós fazemos em quase todos os eventos uma inscrição prévia, por telefone, ou por email. Sendo que por telefone fica registado o nome, e o contacto que a pessoa liga. Por email pra nós é mais fácil porque temos o acesso a que essa pessoa fica diretamente na mailing list, ou seja, vamos acumulando na base de dados esses contactos.

4. Tendo em vista o carácter temporário de um evento, como procedem em relação à contratação de pessoal?

Nós temos várias áreas. Quando falamos de áreas que temos a prever, imagine, 50 pessoas, como é o caso do Café com Ambiente, nunca ultrapassa as 30, 40, 50 pessoas, nós por exemplo não temos a necessidade de pedir voluntários, de pedir colaboradores, externos não é?... digamos assim. Porque a equipa também aqui é grande e pode se dividir por várias tarefas que é preciso ajuda em alguns eventos. Quando são eventos, como vamos ter agora o evento internacional das ações nos rios, vamos precisar e vamos envolver pelo menos uns 10 voluntários. E há essa necessidade de ter... pronto... de ter essa gestão com pessoas externas, mas sempre tá mais na área do voluntariado, que também é importante, pra nós e pra eles.

5. Utilizam práticas sustentáveis para a Gestão de Eventos?

Sim.

6. Quais são as práticas sustentáveis já praticadas?

Nas tertúlias informais, por exemplo, e nas conferências, deixamos de usar as garrafas de água de plástico e passamos a ter canecas de água potável, ou seja, água da torneira. Que é ecologicamente sustentável, mas que também temos a preocupação de passar a mensagem ao público que se deve beber água da torneira porque a rede pública de Guimarães é muito boa. Além disso tivemos uma curiosidade no último evento que cá tivemos, o Eco Parlamento, um evento organizado aqui no Laboratório pelo colega da Geografia que servimos um coffee break aos meninos... eram crianças da escola básica, ou seja, entre os 10 e os 14 ou 15 anos. E o que que aconteceu? E tinham seus copos, suas águas em canecas, e no coffeebreak foi pedido que cada um levasse o seu copo para beber sumo. Ou seja, para não utilizarmos copos de plástico no coffee break. E foi engraçado porque apesar da idade a consciência foi muito grande... foi – “Ok, vou pegar no copo vou levá-lo pro meu lanchinho, vou beber um sumo, vou beber uma água, mas tenho a preocupação de andar sempre com o meu copo”.

Vocês pediram para eles trazerem canecas de casa?

Não, nós tínhamos aqui. Mas no intervalo, em vez deles irem para o coffebreak (era numa sala paralela) com o copo de plástico, ou mesmo que fosse de vidro, mas tínhamos a preocupação de ter de lavar 2 vezes ou 3, se fosse plástico ia pra o lixo... então tivemos esta preocupação de pensar: -“Não, os meninos vão lanchar, levam o seu copo”. Isso é importante para..., pronto, para eles também terem consciência. Além disso fazemos reciclagem, tudo de eventos que se possa utilizar e reaproveitar, nós os fazemos, é o caso por exemplo das impressões também de... em papel reciclado. Temos feito a opção, em vez de ser a impressão dos cartazes em A4, tamanho A4, temos optado por um tamanho de flyer, ou seja, numa folha A4 cabem 4 e 5 informações, o que diminui as impressões. E temos tentado fazer uma parte que as pessoas pensam que pode não ser sustentável, mas é: incentivar as pessoas a virem a pé aos eventos, a virem de bicicleta. Pronto...É importante porque, mesmo no caso que o tema não seja a parte de ir a pé... a parte de falar da mobilidade, mas nós incentivamos para que haja, pronto..., este incentivo da parte das pessoas. Uma coisa que nós estamos a tentar colocar, mas também depende de outras entidades, superiores a nós, é a colocação de paquímetros (penso que é assim que se chama)..de paquímetros para estacionar a bicicletas. Porque é importante para a pessoa que vem com sua bicicleta, ter essa a segurança de saber que a bicicleta está ali, está com aloquete, está em segurança, e a pessoa pode assistir ao evento.

7. Quais são as que deram resultados positivos?

(respondida na questão anterior)

8. Quais as principais dificuldades encontradas?

Uma delas na parte da reciclagem foi: (isso é importante também salientar porque também se mudou mentalidades) nós temos a equipa de limpeza que é pela entidade da Vitrus, que por norma fazem a recolha do lixo, mas como não são eles as pessoas responsáveis pela reciclagem, né..pelos resíduos digamos assim, na nossa cidade, ... pelos resíduos... mas é os resíduos não da reciclagem, porque isto está com a entidade da Resinorte... O que que aconteceu? Inicialmente nós reparamos que, por norma, juntavam tudo. Então nós tivemos a consciência de alertar as pessoas que cá estavam, e hoje em dia, passado um ano e meio, já não é preciso, sequer, ir vigiar os sacos. Sabemos que num saco está papel, no outro saco está o plástico e no outro saco está o vidro. Uma das coisas que nós queremos implementar no Laboratório, entre colegas, não para o público de fora, nem pra público externo, mas pra nós interno, é criar a compostagem. Por quê? Porque os colegas almoçam cá e por norma há restos de comida que podem ser aproveitados para fazer nosso compostor doméstico, a nossa compostagem doméstica. Que depois futuramente servirá para dar complemento às atividades que nós fazemos na área da agricultura e uma delas é na parte da Horta Vertical com as crianças. Isto está a ser pensado, tamos a ver onde é que podemos arranjar uma forma, para também este material não ser vandalizado, se for no exterior a colocação, mas tamos a ter esta preocupação também para o futuro, também para incentivar as crianças a fazerem em casa, a fazerem na escola. Isso é importante.

9. Para além do que foi abordado nesta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou aprofundar alguma questão que considere pertinente?

Quando está a acontecer o evento ... no pré-evento às vezes é um bocadinho complicado prever isso, o que poderia melhorar, e o que não podia melhorar ou que está bem e pode ficar estabilizado. Durante o evento isso acontece muitas vezes. E normalmente, quando eu estou a observar o acontecimento do evento, a realização do mesmo, nota-se que há pontos que poderiam melhorar. O que eu faço pra não me esquecer? Tomo nota logo no telemóvel, eu depois vai ter que ser um dos pontos a melhorar no pré-evento que acontecerá em outro evento a seguir a esse. E também depois menciono no relatório, pra ficar registado, porque hoje estou cá amanhã não estou, e os colegas podem depois ter acesso a esta documentação. E também é importante termos esta metodologia.

Teria muito gosto que o Laboratório, e acho que isso é importante, tivesse um manual de procedimentos de eventos, para que todos que organizam eventos... ou seja... eu sei que os eventos estão focados em mim, mas eu também sei que na parte da investigação dos colegas eles tem partes que poderiam ir por este manual de procedimentos e por vezes não têm essa parte e essa prática nesse sentido. Isso era muito importante implementar.

Às vezes por exemplo, eu vou dar um exemplo: o Seminário Arte e Paisagem que está a ser organizado pelo Ricardo, porque é um dos projetos dele de investigação, (a parte da logística, a parte do secretariado vai ficar comigo), mas há certas situações que ele é o que está a pensar. E eu lhe dou um exemplo prático. Ele um dia destes estava a me perguntar: -"Olha Susana, mas quem é que a nível de protocolo fala primeiro? E como é que eu vou colocar na proposta?" Eu não me custa ajudar e tenho todo o gosto em ajudar os colegas, mas se existir este manual de boas práticas, talvez até essa parte de protocolo pode ser incluída. Porque uma coisa que eu acho importante é ... as pessoas pensam que não... mas o protocolo nos eventos é muito importante. Quem está de fora pensa que aquilo não serve pra nada, mas não. Serve, porque há regras, há maneiras de estar, há maneiras de começar a falar, há maneiras de colocar os materiais. Há coisas importantes no evento, e no protocolo que é muito saliente, e que por norma, claro, quem está mais na área depara-se com esta preocupação e vê a dificuldade e que aquilo não está direito, mas por norma, regra geral, acho que as pessoas também gostam e têm interesse e cuidado para que tudo esteja bem. E era importante mesmo para os colegas terem este manual de boas práticas que... pra eles é uma mais valia.

Além disso, só gostaria de acrescentar que a parte de divulgação agora está a ser mais a nível digital, para também pouparmos papel, pouparmos deslocações na entrega desses papéis, desses cartazes, desses flyers. Mas está a ser pensada uma estratégia e um plano de comunicação que também é importante para os eventos aqui do Laboratório.

Exemplo 3: Oficina (CCV e Plataforma das Artes) - Entrevistado 3 (voz 002)

1. Como é o processo utilizado para gerir os eventos que realizam?

No Centro Cultural nós temos várias equipas com responsabilidades diferentes. Um evento, começa desde logo... Nós temos vários eventos...eventos de carácter cultural, programados por nós e acolhemos eventos externos. Nos eventos que nós programamos nós temos... começa imediatamente com uma equipa de programação, que faz a seleção dos espetáculos que fazem sentido no âmbito do nosso conceito de programação e no âmbito do conceito que a câmara estabeleceu como importantes na

programação cultural e depois tem várias etapas. Passa para a equipa de produção, que vai fazer a pré-produção do evento, perceber todas as atividades, todas as necessidades do evento, passa para equipa técnica que vai ver se é exequível em termos técnicos com os recursos que nós temos (equipamento, e a própria equipa). Porque nem sempre a equipa que a oficina tem é suficiente pra levar a cabo o evento e precisa de contratar terceiros ... técnicos..., normalmente é na equipa técnica que precisa de um reforço porque também não é uma equipa muito grande. E depois tem a execução do evento em si que é a apresentação do espetáculo. E para a apresentação do espetáculo estão várias equipas envolvidas: equipa técnica, equipa de produção, equipa das instalações... porque tudo isso... o trabalho de todos é que consegue levar a efeito o evento. Não há uma norma, mas existe uma conduta para a realização de um evento, que temos que seguir, que já está devidamente estruturada, e já está intrínseca às próprias equipas.

Para reforço das equipas, que eu me referi, não são contratadas empresas, e sim técnicos, são pessoas que contratamos para prestação de um serviço por um determinado período. Nós temos, digamos, um leque de contactos de nível técnico e nós recorremos a estas pessoas.

2. De acordo com as atividades principais relacionadas aos eventos, quais as áreas DE UM EVENTO que considera prioritárias?

Normalmente são algumas características, ou algumas situações que nos são colocadas na hora, que não foram programadas, não foram pensadas, não foram faladas, e que na altura podem dar problemas. Pode ser por exemplo um determinado equipamento que não temos e que é preciso alugar, um plano de trabalho que foi programado e que na hora se percebe que não é suficiente e é preciso adequá-lo o restante das equipas, o restante do tempo de trabalho. E normalmente são estas questões que parecem muito pequenas mas que depois poem em causa todo um trabalho que está organizado. Porque muitas das vezes nós temos o CCVV ocupado com o grande auditório com uma atividade, o pequeno auditório com outra atividade, a black box na plataforma das artes com outra atividade e se todo esse trabalho não for programado com alguma antecedência, estas pequenas questões que surgem na hora, os pequenos problemas, poem em causa depois todo o resto.

Não há algo que ocorre “sempre”. Normalmente as coisas são programadas de forma a correrem com normalidade. Há situações que acontecem que nós não prevemos, às vezes um músico ou um artista que tem um transporte e perde um avião, já nos aconteceu. Ou porque foi cancelado o vôo ou coisas assim. Para resolver isto, normalmente tentamos adaptar. Se existe a possibilidade do artista ainda vir, vamos até o limite, e adequamos todo resto do trabalho em função desta necessidade. Mas já aconteceu do artista não poder vir. Se é em grupo não é tão visível, mas se é um solo, ou se é o artista principal, isso é o complicado. Só aconteceu uma vez. Mas em termos de atraso com um grupo, isso acontece muito, principalmente com estrangeiros.

3. Tendo em vista o caráter específico de cada evento, como vocês dimensionam a quantidade de participantes, local de execução, quantidade de colaboradores, etc.?

Para a quantidade de participantes, normalmente nós trabalhamos em função dos dados que temos, anteriores, e depois acrescentamos uma expectativa percentual. Quando o evento é nosso, fazemos com levantamento de ingressos antecipadamente.

Já em uma atividade de acolhimento a expectativa é feita pelo contratante e pelas experiências que tivemos no ano anterior, ou edição anterior. Quando é aberto ao público e não é uma atividade nossa, não podemos impor.

Os locais de execução e quantidade de colaboradores são decididos de acordo com a expectativa de público e necessidades e atividades do evento.

4. Tendo em vista o caráter temporário de um evento, como procedem em relação à contratação de pessoal?

Nos dias de eventos temos várias equipas a trabalhar. Dependendo do evento, se é um espetáculo, temos equipa técnica, equipa de produção, equipa das instalações, equipa de manutenção, temos bilheteira, depois temos os assentos de salas, temos segurança, temos várias pessoas de diferentes equipas a trabalhar. A maioria destas pessoas já é de funcionários daqui, depois temos os serviços, por exemplo a segurança que é um serviço prestado, os assentos de sala que também são serviço prestado, e os que sejam necessários para a equipa técnica. Mas a grande maioria são funcionários da oficina. Em algumas vezes, dependendo do tipo de evento, trabalhamos com voluntariado. Mas normalmente são coisas mais em maior dimensão, coisas fora, porque aqui é mais controlável.

5. Utilizam práticas sustentáveis para a Gestão de Eventos?

Algumas coisas, não muitas.

6. Quais são as práticas sustentáveis já praticadas?

Aqui nas nossas atividades nós temos algumas práticas, algumas coisas, não muitas, porque é uma matéria muito específica que requer determinadas ações que não é possível fugir, mas na nossa postura do dia-a-dia, eu estou falando precisamente... não estou a falar dos eventos... temos desde ... não sei se é isso que se refere. Em termos de energia a substituição por lâmpadas económicas, ou LEDs. Na parte técnica já é uma preocupação com a utilização de equipamentos e de lâmpadas e práticas com essa preocupação de sustentabilidade. Desde a reciclagem dos resíduos que são produzidos cá... não muitas coisas...

7. Quais são as que deram resultados positivos?

Internamente, tudo o que tem que ver com a parte dos artistas, nós já fazemos os camarins, ou a zona onde fazem o convívio e algumas refeições, já estão equipados neste sentido de coleta seletiva de resíduos e a utilização de loiças de porcelana.

8. Quais as principais dificuldades encontradas?

Já a água ainda não é possível, pois é muita gente e nós não conseguimos usar as garrafas de vidro, a não ser que fosse uma coisa mais controlada. Mas com a quantidade de pessoas que recebemos por semana, é quase impossível fazer isso. Ainda utilizamos muito a garrafa de plástico. Mas depois já vai para reciclar.

Em relação ao público, é mais na parte do bar, e esta parte já não é connosco, já e com o concessionário. Mas também existe esta preocupação, nem sempre é possível implementar, mas já existe esta preocupação. Ou quando muito, naquelas zonas comuns, nas papeleiras, coisas assim, no final é recolhido e é dado uma vista de olhos, e às vezes temos que fazer a separação.

Não temos costume em procurar hotéis que tenham práticas sustentáveis, porque por força legal nós temos que fazer uma contratação anual, e temos que fazer contratação pública, por isso que nós temos que nos restringir às propostas que tenham os concursos. E aqui em Guimarães não temos grande forma de fugir ou de pensar se nós vamos colocar os artistas nestes sítios que fazem. Eu acredito que o façam, mas temos outros constrangimentos que não podemos ultrapassar. Desde logo a contratação. Porque nós no início do ano temos que contratar hotéis para o ano inteiro porque ultrapassam os limites que são impostos legalmente para a contratação direta. Os restaurantes também, geralmente trabalhamos com o nosso concessionário porque está aqui. São questões que nós não conseguimos ultrapassar.

9. Para além do que foi abordado nesta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou aprofundar alguma questão que considere pertinente?

As mudanças tem que ser progressivas.

Nós percebemos e acho que a geração de hoje já começaram na escola a ter uma educação mais ambiental, ou mais virada para a defesa do ambiente, e já começam a ter atitudes normalmente neste sentido. É o que acontece connosco, aliás eu lembro-me perfeitamente das palavras que se falam quando se fala na Candidatura a capital verde europeia que não é importante sermos capital verde europeia, muito importante é o trabalho que fizemos para mudarmos o paradigma e eu acho que isso é que é importante, porque nós próprios, pessoalmente, já começamos a dar importância, a coisas que... choca-me muito ainda ver pessoas a juntar o lixo misturado, choca-me imenso ver colocarem coisas pelo vidro do carro, no chão. Mas acho que Guimarães está muito a frente nestas coisas. Tem feito ações que sensibilizam as pessoas. Para mim, o mais importante é começar na escola. É fundamental para mudarmos o paradigma. Porque é mais difícil mudar a mentalidade de um adulto do que habituar as crianças a fazê-lo. Mais ainda há pessoas que não dão importância a isso.

Acho que o trabalho que está sendo feito é muito importante. Acho que as pessoas vão começar a ..., vão aderir e vão começar a mudar a sua mentalidade. Tem que ser. Em todos os níveis. Vê-se no desporto... há uns anos atrás era raro... só se via as pessoas no ginásio. Agora vê-se as pessoas na rua, a fazer determinada atividade. De repente foi um bum... ao final do dia vai se à rua, vai pros parques...Acho que é tudo uma questão de tempo. Há coisas mais importantes que, se calhar, vão entretanto ter que mudar mais rapidamente. Mas isso cabe às instituições responsáveis. A mentalidade das pessoas vai mudando, vai ser devagar, é como tudo. O ser humano é resistente a mudanças, não é... Quanto a andar de bicicleta, já é mais difícil porque a cidade em si não é fácil para andar de bicicleta,

pois tem muitas subidas, como a subida para o castelo que é terrível. É terrível a pé, imagina subir de bicicleta. Mas, depois, o que se conseguir em termos de ciclovias, na periferia, assim vai ser mais fácil.

Anexo 10. Guião de Grupo Focal

GUIÃO DE GRUPO FOCAL – ORGANIZADORES DE EVENTOS

Objetivo Geral: Avaliar o modelo proposto para a Gestão de Eventos, junto aos organizadores de eventos.

Objetivos Específicos:

1. Validar as atividades incluídas no modelo, particularmente relativas a Gestão de Eventos.
2. Validar a pertinência da Área de Conhecimento incluída no modelo: Gestão da Sustentabilidade Ambiental.
3. Validar a pertinência e suficiência das questões ambientalmente sustentáveis adotadas no modelo.
4. Validar a flexibilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, em relação à capacidade de ser utilizado em qualquer tipo de evento.
5. Validar a agilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, particularmente em relação à adaptação à mudanças.
6. Validar o modelo em relação à capacidade de oferecer um serviço do tipo Evento, inovador, em um curto período de tempo.
7. Validar a facilidade de comunicação inserida no modelo a partir da inserção da Gestão Visual de Eventos.
8. Validar o Manual de Boas Práticas de Eventos Sustentáveis, sua aplicabilidade e funcionalidade.
9. Validar a inserção da avaliação da Qualidade do Evento.

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Com este trabalho, é esperado que os processos referentes à realização de eventos sustentáveis sejam implementados tanto na câmara Municipal de Guimarães como nas empresas associadas, proporcionando a diferenciação dos seus serviços, adequação às práticas de eventos sustentáveis internacionais, agregando valor e tornando uma cidade verde.

DIMENSÕES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE PERGUNTAS
I. Legitimação do grupo focal e motivação	<ul style="list-style-type: none">▪ Informar, de forma breve e sucinta, o enquadramento do estudo, objetivos e procedimentos.▪ Enfatizar o contributo do grupo para o resultado do estudo.	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar ao grupo sobre o procedimento ético: gravação, transcrição, validação e apresentação do resultado final. ▪ Agradecer a disponibilidade. 	
II. Visão Geral – Apresentação do Modelo Proposto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer conhecer ao grupo o modelo proposto. ▪ Perceber as expectativas dos organizadores/gestores de eventos em relação ao uso deste modelo em seus eventos. 	
III. Validação das atividades relativas a Gestão de Eventos no modelo proposto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a necessidade de inclusão de atividades específicas de eventos aos processos da Gestão de Projetos; ▪ Verificar se as atividades incluídas no processo são suficientes. 	<p>Um evento tem a particularidade de ser um serviço no qual temos em separado o planejamento geral para que ele aconteça, e o planejamento da execução dos dias de evento (o evento em si). Além disso as pessoas que trabalham no planejamento e na execução deste planejamento (equipa) não é a mesma que trabalhará efetivamente no evento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando estas particularidades, qual a opinião de vocês em relação à separação de atividades relacionadas ao projeto e aos dias de evento em si? 2. Considerando estas particularidades, qual a opinião de vocês em relação a tratar as duas equipas em separado dentro do modelo? 3. Considerando estas particularidades, qual a opinião de

		<p>vocês em relação a realizar a gestão da comunicação do projeto do evento em separado à gestão da comunicação do evento em si?</p> <hr/> <p>O cliente de um serviço do tipo Evento são pessoas que participam ativamente do evento.</p> <p>4. Considerando o exposto acima, qual a opinião de vocês em relação à inserção da avaliação da qualidade do evento não apenas do ponto de vista da equipa de projeto, mas também dos participantes?</p>
<p>IV. Validação da Área de Conhecimento: Gestão da Sustentabilidade Ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a pertinência das atividades incluídas no modelo. ▪ Verificar a suficiência das atividades incluídas no modelo. 	<p>Um evento gera impactos ao meio ambiente, e isso cada vez mais tem sido cobrado pelos participantes e pela população em geral.</p> <p>1. Considerando o exposto acima, vocês julgam importante a inclusão de uma nova área de conhecimento ao PMBOK com vistas à sustentabilidade, especialmente à sustentabilidade ambiental que é foco deste trabalho?</p> <p>2. Consideram importante que antes de gerir um evento, uma empresa tenha definida as suas metas ambientais, e conheça as metas ambientais do cliente direto? Por quê?</p> <p>3. Açam pertinente que sejam estabelecidas as estratégias para alcançar a sustentabilidade</p>

		<p>ambiental durante o planeamento do evento?</p> <p>4. Concordam que tratar de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência Energética • Consumo de Água • Minimização de Resíduos • Aquisições Ecológicas • Comunicação Sustentável • Fornecedores conscientes • Redução de CO2 <p>É suficiente para garantir a sustentabilidade ambiental em um evento?</p> <p>Se não, por quê?</p>
<p>V. Validação da Agilidade do modelo proposto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a flexibilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, em relação à capacidade de ser utilizado em qualquer tipo de evento. ▪ Verificar a agilidade do modelo, do ponto de vista do gestor, particularmente em relação à adaptação à mudanças. ▪ Verificar o modelo em relação à capacidade de oferecer um serviço do tipo Evento, inovador, em um curto período de tempo. ▪ Verificar a facilidade de comunicação inserida no modelo a partir da inserção da Gestão Visual de Eventos. 	<p>O PMBOK foi utilizado como base deste modelo, ou melhor, apenas incluiu-se itens relativos especialmente a eventos e à sustentabilidade ambiental.</p> <p>1. Consideram que este modelo pode ser utilizado para gerir qualquer tipo de evento sem precisar de dispensar esforço significativo?</p> <p>2. Consideram que se forem utilizadas as técnicas ágeis da Gestão de Projetos, como a entrega em partes com a validação do cliente direto a cada entrega (e não o projeto completo de uma única vez), é possível</p> <p>2.1. alterar o projeto do evento com facilidade?</p> <p>2.2. Entregar algo inovador em curto espaço de tempo?</p>

		<p>3. A Gestão visual de eventos é a utilização de ferramentas visuais para a comunicação à equipa e entre membros da equipa, sobre tudo o que é relativo aos projeto. Pode-se considerar que uma gestão visual, utilizada tanto durante o planeamento do evento, quanto durante a execução do mesmo, é válida e facilita o processo de comunicação?</p>
<p>VI. Validar o Manual de Boas Práticas de Eventos Sustentáveis, sua aplicabilidade e funcionalidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar o manual de boas práticas; ▪ Verificar se o manual tem usabilidade; ▪ Verificar se o manual pode servir como base para qualquer tipo de evento (flexível). 	<p>1. Consideram importante a inserção, no modelo, de um manual contendo as boas práticas ambientalmente sustentáveis, para servirem como base para seus planeamentos?</p> <p>2. Consideram importante a inserção, no modelo, de um checklist base das práticas ambientalmente sustentáveis, para auxiliá-los na verificação da aplicação e na avaliação sustentável do evento?</p> <p>3. Acham que um manual e um checklist de boas práticas sustentáveis, podem ser utilizados em qualquer tipo de evento, ou adaptados sem esforço significativo?</p> <p>4. Usariam em seus planeamentos?</p>
<p>VII. Encerramento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a oportunidade e a liberdade grupo de acrescentar informação que não foi explorada o suficiente, ou não foi mencionada, etc. 	<p>1. Para além do que foi abordado nesta entrevista, gostaria de acrescentar algum comentário ou aprofundar alguma questão que considere pertinente?</p>

Anexo 11. Exemplos de emails relativos à marcação de entrevista

Entrevista - Eventos Sustentáveis

Andromeda Menezes <agcmenezes@gmail.com>

qui, 10 de mar de 2016 09:31

Para **Entrevistado 4**

Olá **Entrevistado 4**, boa tarde,

bem, dentro do trabalho que tenho realizado para a minha tese, junto à CVE e Câmara Municipal, preciso fazer uma entrevista com as organizações associadas à CMG.

Podemos marcar um dia para a próxima semana?

Aguardo seu retorno.

Obrigada.

Profª. Andromeda G. C. de Menezes, M. Sc.
Ph.D. Industrial Engineering and Systems - Student
University of Minho - Guimarães - Portugal
cel: (+351) 910 945 487

Entrevista - Eventos Sustentáveis

Andromeda Menezes <agcmenezes@gmail.com>

qui, 10 de mar de 2016 09:28

para **Entrevistado 5**

Olá **Entrevistado 5**, boa tarde,

conforme combinado envio duas datas distintas para que verifique a possibilidade de marcarmos a entrevista.

Data 1: 16 de Março, às 15h

Data 2: 17 de Março às 10:30h

Agradeço desde já.

Att,

Profª. Andromeda G. C. de Menezes, M. Sc.
Ph.D. Industrial Engineering and Systems - Student
University of Minho - Guimarães - Portugal
cel: (+351) 910 945 487

MAIO 03, 2019

Guia de Boas Práticas para a Organização de Eventos Sustentáveis

ANDROMEDA CAMPOS

Eventos Sustentáveis



Índice

- Introdução
- Etapas de um Evento
- Atores de um Evento
- Patrocinadores
- Equipe
- Primeiros Passos para um evento sustentável
- Mais fatores de Sustentabilidade
- Avaliação da Sustentabilidade em Eventos
- Avaliação da Qualidade em Eventos



1 – Introdução

Instituições governamentais e clientes corporativos tendem a caminhar para a realização de eventos sustentáveis para promoção de sua imagem, alinhamento com seus objetivos e estratégias de marketing e para o desenvolvimento económico.

Além disso contribuem assim para o crescimento e visibilidade do local onde o evento é sediado, bem como para o fomento do marketing de destino (Fiona Pelham, 2011; Neto, Oliveira e Kiss, 2011; Goldblatt, 2000; Allen, et.al., 2008; Mair & Whitford, 2013; Shone e Parry, 2013).

Com este guia de boas práticas, espera-se que, ao se realizarem um evento, as instituições possam tratar a sustentabilidade de forma transversal à gestão do mesmo, em todas as suas fases: pré-evento, evento e pós-evento. As boas práticas contidas neste manual contribuirão para a redução do impacto ambiental negativo de forma a deixar um legado positivo e duradouro para a comunidade local, e também para que as instituições atinjam as metas de sustentabilidade estabelecidas para esta área, dentro do plano estratégico definido.

O intuito é que criem uma diferenciação dos seus serviços, adequando-se às práticas internacionais, e contribuindo para a transformação da sociedade e sustentabilidade.

ETAPAS DE UM EVENTO

PRÉ-EVENTO

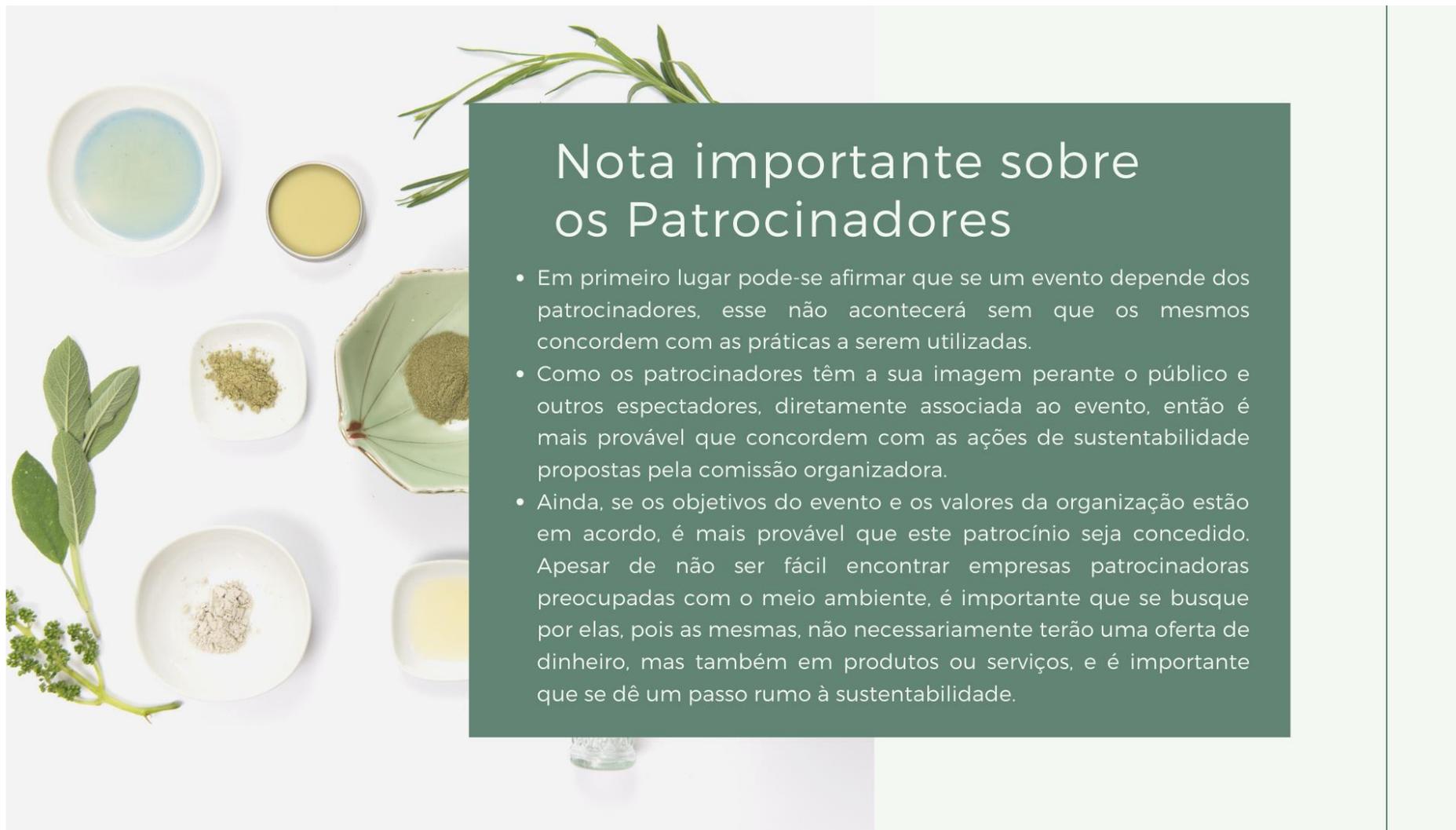
Antecede a execução do evento, onde é realizado todo o planeamento do evento, considerando elementos, entre eles: definição do tipo de evento, os objetivos, o tema, data/hora/local, público-alvo, divulgação, logística, infraestrutura, materiais, programação e toda a gestão do evento que envolve: âmbito, equipe, custos, tempo, comunicação, qualidade, *stakeholders*, riscos, fornecedores, e a integração de todas estas coisas.

EVENTO

Execução em si do evento, onde tudo o que foi planeado será colocado em prática, e deve ser monitorado de perto e gerido para que se possa realizar os acertos, caso necessário.

PÓS-EVENTO

Finalização de contratos, Avaliação do evento quanto a sua organização, planeamento e sustentabilidade.



Nota importante sobre os Patrocinadores

- Em primeiro lugar pode-se afirmar que se um evento depende dos patrocinadores, esse não acontecerá sem que os mesmos concordem com as práticas a serem utilizadas.
- Como os patrocinadores têm a sua imagem perante o público e outros espectadores, diretamente associada ao evento, então é mais provável que concordem com as ações de sustentabilidade propostas pela comissão organizadora.
- Ainda, se os objetivos do evento e os valores da organização estão em acordo, é mais provável que este patrocínio seja concedido. Apesar de não ser fácil encontrar empresas patrocinadoras preocupadas com o meio ambiente, é importante que se busque por elas, pois as mesmas, não necessariamente terão uma oferta de dinheiro, mas também em produtos ou serviços, e é importante que se dê um passo rumo à sustentabilidade.

ESCOLHA DA EQUIPA DE ORGANIZAÇÃO DO EVENTO

Monte uma equipa multidisciplinar com habilidades e competências para organizar o tipo de evento pretendido.

Escolha um gestor do projeto com objetivos sustentáveis para o evento.

Escolha um membro da equipa que tenha a função de gerir a sustentabilidade do evento.

Envolve pessoas da comunidade (seja académica, município, empresa, etc) na equipa.

Crie metas sustentáveis para o evento e planos para alcançá-las.

PRÉ-EVENTO

Divulgue dentro da equipa materiais que tratam de ações para a sustentabilidade, ajudando a trazer o tema para a organização do evento.

Crie engajamento entre os membros da equipa para que apoiem os critérios sugeridos.

Defina, designe e comunique funções e responsabilidades dentro da equipa.

Defina um processo de comunicação visual entre os membros da equipa.

Estabeleça a política e documento.

Crie procedimentos para controle operacional.

PRÉ-EVENTO

PRIMEIROS PASSOS

1 - TIPO DE EVENTO

2 - PÚBLICO-ALVO

3 - DIMENSÃO DO EVENTO

4 - LOCAL DO EVENTO

5 - ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE E HOSPEDAGEM

6 - IMPACTOS AMBIENTAIS

7 - PARCERIAS /FORNECEDORES/ COLABORADRES

PRÉ-EVENTO

1 - TIPO DE EVENTO



Pessoais



Organizacionais



Culturais



Lazer

- Eventos Pessoais: casamento, aniversário, formatura, entre outros.
- Eventos Organizacionais: comercial, político, conferência, exposição, entre outros.
- Eventos Culturais: cerimoniais, arte, folclore, entre outros.
- Eventos de Lazer: diversão, desporto, recreação, entre outros. (Tum, 2006)

2 - PÚBLICO-ALVO



QUEM SÃO E
ONDE ESTÃO?

SÃO ESTUDANTES,
DESPORTISTAS,
POPULAÇÃO, JOVENS,
CRIANÇAS, ADULTOS, ETC?
ONDE ENCONTRÁ-LOS?



COMO
ALCANÇÁ-LOS?

QUAL A ESTRATÉGIA
PARA A DIVULGAÇÃO,
CONSIDERANDO OS
CRITÉRIOS DE
SUSTENTABILIDADE?



ESTIMATIVA DE
PESSOAS

TEM UM N° ESTIMADO DE
PESSOAS? ABERTO AO
PÚBLICO OU PRIVADO?
LIMITAÇÃO DE N° DE
PARTICIPANTES?

3 - DIMENSÃO DO EVENTO



LOCAIS / COMUNITÁRIOS

Festivais e eventos realizados por uma comunidade, direcionados para o público local, e têm como mote seu valor social, ou o lazer. Os benefícios gerados são voltados para a comunidade, principalmente. Os governos locais apoiam estes tipos de eventos, como parte de suas estratégias de desenvolvimento cultural e local.

Ex: maratonas, shows, exposições.



GRANDE PORTE

Atraem uma quantidade considerável de participantes, chamam atenção à mídia, e têm importantes benefícios econômicos.
Ex: Rock in Rio.



DE MARCA

Marcam as particularidades de um determinado local. Tem características específicas de um povoado, e tem um significado. Isto provoca uma grande exposição na mídia, e evocação positiva que criam vantagens competitivas.

Ex: Carnaval do Rio de Janeiro, Oktoberfest em Munique.



MEGAEVENTO

Afeta economias inteiras e repercute em mídia global. São eventos direcionados ao público internacional, e são considerados "mega" em termos da quantidade de público, mercado-alvo, nível de envolvimento financeiro do setor público, efeitos políticos, extensão da cobertura televisiva, entre outros.

Ex: Copa do Mundo, Olimpíadas.

(Allen et al., 2008)

4 - ESCOLHA DO LOCAL DO EVENTO

Escolha um local acessível e/ou próximo ao local de hospedagem/moradia dos participantes, para que possam chegar ao local sem muita emissão de CO₂.

Disponibilize as refeições no próprio local.

Se possível e se for o caso, escolha um espaço em um hotel onde o público possa hospedar-se.

Escolha um local que tenha responsabilidades ambientais: que apresentem dispositivos de economia de água e energia, e estrutura para coleta seletiva por exemplo.

Planeje a alocação de espaço e horário de forma a maximizar o uso da luz natural.

Escolha um local compatível com o tipo do evento e a quantidade estimada do público.

PRÉ-EVENTO

5 -Alimentação, Transporte e Hospedagem

- Ofereça alimentação e bebida no local do evento para que as pessoas não precisem se deslocar.



- Para evitar o desperdício ou a falta de alimentos, informe, em tempo hábil, o número exato de participantes ao fornecedor de serviços.
- Incentive os fornecedores a incluir produtos locais e sazonais no cardápio.
- Opção por serviços de empreendimentos solidários,
- Minimize a oferta de produtos que contenham derivados da carne vermelha, e sempre ofereça opções vegetarianas (a produção de carne vermelha gera consideravelmente mais emissões de CO2 do que produtos vegetarianos).
- Incentive a população local a se candidatar como possível prestador deste tipo de serviço para o evento.
- As empresas de serviço de alimentação devem ter políticas e planos de ação ambientais em prática.

5 -Alimentação, Transporte e Hospedagem

- Tendo escolhido um local acessível, você já deu o primeiro passo para reduzir a emissão de CO2.
- Se for o caso, disponibilize transportes coletivos para deslocamentos do público de e para o local do evento e passeios turísticos caso existam.



- Incentive o seu público a se deslocar para o evento de maneira sustentável: a pé, de carona com amigos, em transporte por aplicativos, em transportes coletivos, ou de bicicleta.
- Forneça informação sobre a localização do evento e horários dos transportes,
- Disponibilize locais seguros para que os que optarem por ir de bicicleta, guardem-nas e assim possam ficar tranquilos enquanto participam do evento.
- A escolha das atrações principais (palestrantes, músicos, recreadores, etc, caso existam, deve ser feita de forma que os mesmos não precisem se deslocar de longas distâncias.
- Planejar a logística dos transportes de forma que façam o melhor caminho entre os pontos de recolha ou entrega.

5 -Alimentação, Transporte e Hospedagem

- Busque e divulgue locais seguros e de baixo custo para hospedagem, próximos do local do evento.



- Se for pertinente, incentive a comunidade local a usar suas casas como local de hospedagem (hospedagem solidária), porém, garantindo a segurança de ambas as partes.
- Faça um levantamento dos locais de hospedagem da cidade, próximos ao local do evento, que tenham práticas sustentáveis e divulgue para os participantes.
- Se o evento for em um hotel, incentive os participantes a hospedarem-se nele.

- Observando este quadro, verifique quais impactos o evento em questão pode gerar e faça uma lista.
- Então planeje as estratégias para reduzir a probabilidade que ocorram os impactos negativos e busque potencializar os impactos positivos e reduzir os impactos negativos, caso não consiga prevenir que os mesmos ocorram.



6 - Impactos Ambientais

Fonte: Adaptado de Allen J., et al. 2008

Impacto dos Eventos	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Sociale Cultural	Vivência compartilhada Revitalização de tradições Fortalecimento do orgulho comunitário Legitimação de Grupos Comunitários Aumento da participação da comunidade Apresentação de ideias novas e desafiadoras Expansão de perspectivas culturais	Alienação da comunidade Manipulação da comunidade Imagem negativa da comunidade Comportamento destrutivo Abuso de drogas e álcool Deslocamento social Perda do conforto
Físico e Ambiental	Exposição do meio ambiente Fornecimento de exemplos para melhores hábitos Aumento da consciência ambiental Legado de infraestrutura Melhoria dos transportes e comunicações Transformação e renovação urbana	Danos ao meio ambiente Poluição Destruição de Patrimônio Perturbação acústica Engarrafamentos
Político	Prestígio Internacional Melhora do perfil do local Promoção de investimentos Coesão social Desenvolvimento de capacidades administrativas	Risco de insucesso do evento Desvio de fundos Falta de responsabilidade Propaganda enganosa Perda do controle comunitário Legitimação de ideologia
Turístico e Econômico	Promoção do destino e incremento do turismo Aumento do tempo de permanência Maior lucratividade Aumento da renda de impostos Oportunidade de negócios Atividade comercial Geração de empregos	Resistência da comunidade ao turismo Perda de autenticidade Danos à reputação Exploração Preços inflacionados Custos de oportunidade Má gestão financeira Perda financeira

7 - PARCERIAS /FORNECEDORES/COLABORADRES



PARCERIAS

Busque parcerias com órgãos que possam oferecer produtos/serviços em prol da sustentabilidade do evento. Por exemplo: prefeitura com os contentores de coleta seletiva; e empresas que estejam querendo divulgar seus produtos/serviços, e que não cobrem para estar no evento.



FORNECEDORES

Busque, sempre que possível, fornecedores locais para evitar que o material usado no evento seja transportado por longas distâncias.

Prefira empresas que abasteçam os veículos com biocombustível.



COLABORADORES

Busque, sempre que possível, voluntários locais para trabalhar no evento, caso exista algum grupo organizado de voluntários., devido às responsabilidades atribuídas a estes durante a execução do evento.

Priorize, dentro do possível, parceiros, fornecedores e colaboradores que abracem a causa sustentável do evento e que tenham produtos/serviços sustentáveis.

Isso deve ficar claro no escopo e no contrato.

Sempre que tiver oportunidade, ressalte a causa sustentável nas reuniões de trabalho.

Mais Fatores de Sustentabilidade



RESÍDUOS

Política Nacional de Resíduos Sólidos- Lei nº 12.305 de 2010



RECICLÁVEIS

Papel, papelão, sacos plásticos, copos plásticos, garrafa pet, latas de alumínio, isopor, entre outros



REJEITOS

Palhinhas, resto de carne, embalagens sujas, embalagem metalizada, fraldas, embalagens de molhos, entre outros.



ORGÂNICOS

Restos de alimentos, pó de café, palitos de madeira, entre outros.



RESÍDUOS

- Disponibilize contentores para cada tipo de resíduo.
- Disponibilize quantidade suficiente de contentores pelo local do evento.
- Caso seja necessário, redistribua durante o evento para manter o equilíbrio.
- Garanta que os contentores de tipos diferentes, tenham sacolas de cores diferentes.
- Garanta que os resíduos sejam adequadamente retirados e destinados.
- Caso os resíduos do seu evento sejam : pilhas, baterias, óleos, eletrônicos, entre outros, procure parcerias com empresas e cooperativas que reutilizam/reciclam estes materiais.



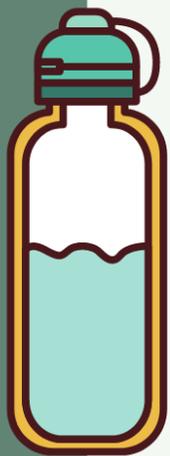
RESÍDUOS

- Evite os descartáveis e copos ou canecas de acrílico.
- Incentive os participantes a levarem seu próprio copo ou canecas, bloco de notas, caneta, entre outros.
- Disponibilize os copos/pratos/talheres personalizados do evento, e empreste ou venda aos participantes. Utilize o modelo de caução.
- Caso as pessoas queiram levar alimentos para casa, não utilize embalagens plásticas para isso, e nem isopor, use embalagens de papel.
- Uso de utensílios duráveis, em detrimento dos descartáveis.
- Reutilização de materiais no evento (para fazer crachás, por exemplo).
- Dê prendas, prêmios, utilizando elementos/kits localmente/eticamente produzidos de economia solidária.
- A decoração com itens naturais ou sem decoração.
- NOTA: Os reutilizáveis devem ser livres e BPA.



RESÍDUOS

- Garanta que o local do evento será mantido limpo durante toda a sua duração.
- Certifique-se se empresa de limpeza/responsáveis pela limpeza, fazem uso de produtos com base na química verde (CERTIFICAÇÃO ECOLÓGICA)
- Utilize sabões derivados de óleos vegetais e sebos, que são mais facilmente degradáveis.
- Evite o uso de produtos para limpeza que são carcinogénicos, e que tenham em sua composição toxinas e compostos orgânicos voláteis (COVs).
- Caso a empresa não tenha produtos com certificação ecológica, os produtos devem ao menos ser biodegradáveis e não prejudiciais à saúde humana e ao meio ambiente.
- Se possível, exija das empresas prestadoras de serviços de limpeza a adoção de procedimentos que promovam o uso racional dos recursos.
- NOTA: quando o local está sujo e sem preocupação com o meio ambiente, as pessoas tendem a jogar o lixo no chão.
- IMPORTANTE: A equipe de limpeza deve ser treinada para que não misturem resíduos distintos.



ÁGUA

- Se possível, realize eventos em edificações que tem torneiras com temporizadores.
- Faça um trabalho de conscientização e educação ambiental direcionada à questão da água com a equipe de trabalho, e dentro do possível com os participantes.
- Disponibilize água potável para os participantes sempre que possível.
- Verificar se há vazamentos nos locais do evento.
- De acordo com as possibilidades, utilizar banheiros móveis secos e compostáveis.



ENERGIA

- Se possível, realize eventos em edificações que têm preocupação com a eficiência energética.
- Faça um trabalho de conscientização e educação ambiental direcionada à questão da energia com a equipe de trabalho, e dentro do possível com os participantes.
- Busque realizar o evento em horários diurnos para utilizar a luz solar.
- Se houver necessidade do uso de geradores, procure contratar empresa que utilize o biodiesel.
- De acordo com as possibilidades, utilizar banheiros móveis secos e compostáveis.
- Caso utilize ar condicionado, aquecedores ou ventiladores, mantenha-se atento para os desperdícios.
- Oriente para que todos desliguem elementos que consomem energia, caso não estejam utilizando.



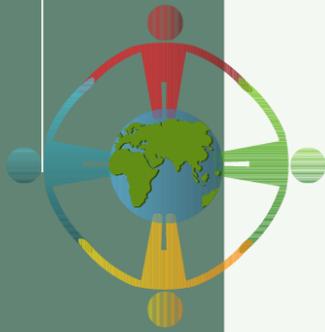
COMUNICAÇÃO

- Faça a divulgação do evento de maneira eletrônica/digital, prioritariamente.
- Caso seja necessário faça *banners*, *outdoors* e *folders*, porém não faça essa panfletagem e distribuição de cartazes em massa.
- Estabeleça uma comunicação digital entre os membros da equipe.
- Estabeleça, se possível e/ou necessário, uma comunicação digital com os participantes.
- Disponibilize inscrições, reservas, pagamentos online.
- Impressão de materiais frente e verso, somente do que for extremamente necessário, e em papel reutilizado ou reciclado.
- Divulgação do compromisso com um evento mais sustentável nos materiais do evento.
- Durante o evento, é muito importante uma interação face a face com os participantes, orientando sobre os resíduos.



EMISSÃO DE CO₂

- A organização de um evento, por si só, incluindo todas as atividades associadas a ela, são passíveis de produção de carbono.
- Avalie todos os itens anteriores e certifique-se de como poderá evitar, reduzir ou neutralizar esta produção de CO₂.
- **IMPORTANTE:** Verifique se na localidade onde terá o evento (país, município), têm empresas que emitem o selo de sustentabilidade do evento.



Responsabilidade Social

- A organização de um evento, por si só, incluindo todas as atividades associadas a ela, são passíveis de acrescentar a responsabilidade social.
- Avalie todos os itens anteriores e certifique-se de como poderá tornar seu evento mais responsável socialmente.
- Exemplos:
 - Comunicar sobre o evento e possíveis mudanças no trânsito da cidade, à população local, mesmo a quem não faz parte do seu público-alvo (Comunicação).
 - Torne seu evento acessível financeiramente, e inclusive dando oportunidade de trabalho no evento em troca da participação.
 - Torne seu evento acessível em termos de diversidade cultural, gêneros, classe social, necessidades especiais, entre outros.
 - Preocupação com a poluição sonora (ruídos).
 - Faça seu evento dentro da legislação ambiental.



Avaliação da Sustentabilidade de um Evento

A importância desta avaliação está diretamente ligada à importância do *feedback* da equipe de trabalho e dos participantes, quanto o grau de sustentabilidade.

Dessa forma, a equipe organizadora tem a possibilidade de realizar melhorias, proporcionando a busca constante pela redução dos impactos ambientais negativos dos eventos produzidos, bem como a potencialização dos impactos positivos.



Veja o anexo : Avaliação da Qualidade

Avaliação da Qualidade de um Evento

A avaliação de um evento é primordial para a garantia da qualidade do mesmo, e para sua gestão. Além de obter subterfúgios para posteriormente usá-los na divulgação e adesão de novos participantes, a avaliação permite a melhoria contínua e conseqüente aperfeiçoamento do evento e aumento da reputação desta indústria.

O fato de ter uma qualidade assegurada, torna o trabalho realizado pela empresa e seus profissionais algo com credibilidade.

Neste guia a proposta é que na avaliação da qualidade, também seja realizada a avaliação da sustentabilidade do evento. Considera-se que a sustentabilidade é um item importante da qualidade de um evento.

Contatos

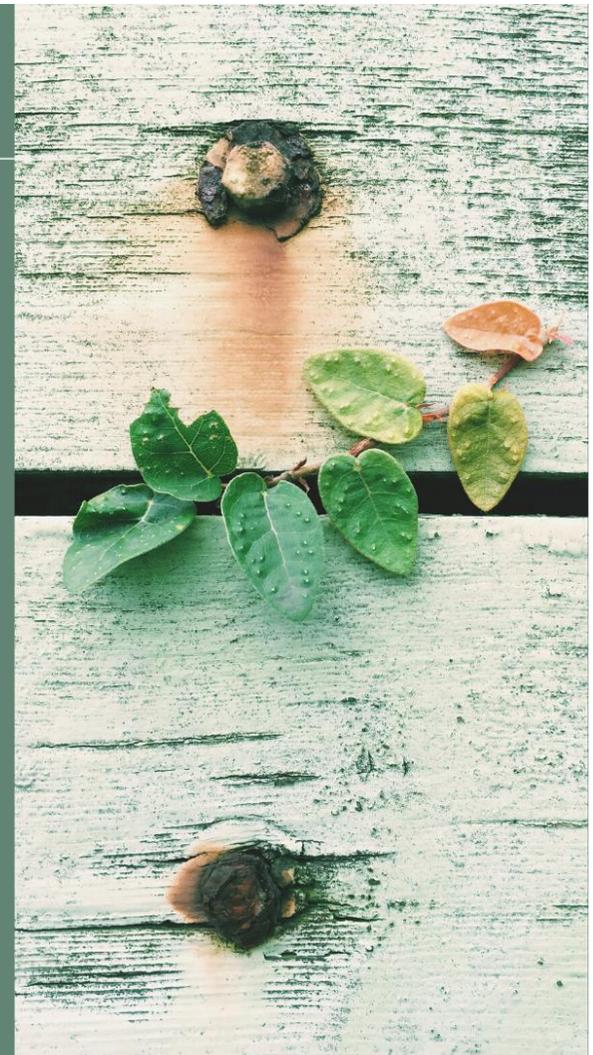
ANDROMEDA CAMPOS

PHONE

+55 (27) 997152545

EMAIL ADDRESS

agcmenezes@gmail.com



Anexo 13. Exemplo de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Acadêmico (Município 2 – Brasil) – EXPETATIVA

10/06/2018 Expectativa sobre a Qualidade de um Evento Público – Evento Acadêmico

Expectativa sobre a Qualidade de um Evento Público – Evento Acadêmico

Este questionário enquadra-se em um Projeto de Doutorado em Engenharia Industrial e de Sistemas, na área de Gestão Sustentável de Eventos, realizado na Universidade do Minho – Portugal.

Nesta fase da pesquisa pretende-se conhecer as EXPECTATIVAS dos participantes de eventos públicos quanto à qualidade do serviço prestado pela equipe organizadora do evento, portanto o questionário deve ser preenchido antes de sua participação no evento.

Particularmente, este questionário destina-se aos participantes de eventos públicos, dentro da população da Grande Vitória, especificamente de um evento acadêmico, à medida que as suas opiniões são fundamentais para esta pesquisa.

Neste sentido, solicita-se a sinceridade nas respostas dadas, cuja confidencialidade será garantida.

Posteriormente ao evento, você receberá um outro questionário sobre a percepção que teve após a sua participação no evento.

Os resultados serão posteriormente divulgados, mas se pretender mais informações sobre a pesquisa em curso envie um email para: andromeda@fes.edu.br

Obrigada pela sua colaboração!

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

INSTRUÇÕES

Indique o seu grau de expectativa em relação à equipes organizadoras de Eventos Públicos (do tipo Acadêmico). Você terá alternativas de 1 a 7 para expressar o quanto você espera que as mesmas tenham os recursos descritos em cada declaração, sendo 7 se você concordar fortemente, e 1 se você discordar fortemente.

Importante: Equipe organizadora é a equipe que organiza o evento.
Equipe de trabalho é a equipe que trabalha no evento (staff).

https://docs.google.com/forms/d/1n_QkHa0YXUW-A4BQjZ2w2c7XwM1kyEM5Md5Ubfu4wct

1/4

2. TANGIBILIDADE *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1. Os equipamentos disponíveis devem estar atualizados.	<input type="radio"/>						
Q2. As instalações físicas do evento devem ser visualmente atraentes.	<input type="radio"/>						
Q3. A equipe de trabalho deve estar bem vestida e com boa aparência.	<input type="radio"/>						
Q4. A aparência das instalações físicas deve estar condizente com o serviço prestado.	<input type="radio"/>						
Q5. A equipe organizadora deve proporcionar um evento em local acessível ao seu público-alvo.	<input type="radio"/>						
Q6. O evento deve estar devidamente sinalizado pela equipe organizadora.	<input type="radio"/>						

3. CONFIABILIDADE *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q7. Quando a equipe organizadora promete fazer um evento dentro de um determinado cronograma, ela deve segui-lo.	<input type="radio"/>						
Q8. Quando os participantes têm problemas, a equipe organizadora deve ser solícita.	<input type="radio"/>						
Q9. A equipe organizadora deve ser confiável.	<input type="radio"/>						
Q10. A equipe organizadora deve fornecer seus serviços no momento em que prometer fazê-lo.	<input type="radio"/>						
Q11. A equipe organizadora deve manter os registros do evento com precisão.	<input type="radio"/>						

4. CAPACIDADE DE RESPOSTA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q12. Deve-se esperar que a equipe organizadora informe aos participantes quando as atividades serão realizadas.	<input type="radio"/>						
Q13. Deve-se esperar que a equipe de trabalho atenda com rapidez às demandas dos participantes.	<input type="radio"/>						
Q14. Deve-se esperar que a equipe de trabalho esteja sempre disposta a ajudar os participantes.	<input type="radio"/>						
Q15. Não é aceitável que a equipe de trabalho esteja ocupada demais para responder prontamente às solicitações dos participantes.	<input type="radio"/>						

5. GARANTIA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q16. A equipe de trabalho deve ser passível de confiança pelos participantes.	<input type="radio"/>						
Q17. Os participantes devem se sentir seguros em suas negociações com os membros da equipe de trabalho.	<input type="radio"/>						
Q18. Os membros da equipe de trabalho devem ser educados e gentis.	<input type="radio"/>						
Q19. Os membros da equipe de trabalho devem obter apoio adequado da equipe organizadora para fazer bem o seu trabalho.	<input type="radio"/>						

6. EMPATIA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q20. Espera-se que a equipe organizadora dê atenção individualizada aos participantes.	<input type="radio"/>						
Q21. Espera-se que os a equipe de trabalho dê atenção personalizada aos participantes.	<input type="radio"/>						
Q22. Espera-se que os membros da equipe de trabalho saibam quais são as necessidades dos participantes do evento.	<input type="radio"/>						
Q23. Espera-se que a equipe de organização do evento tenha como prioridade os interesses dos participantes.	<input type="radio"/>						
Q24. Espera-se que os eventos ocorram em horários convenientes ao público-alvo.	<input type="radio"/>						

7. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q25. Espera-se que a equipe organizadora leve em consideração a produção e o consumo eficiente de energia.	<input type="radio"/>						
Q26. Espera-se que a equipe organizadora leve em consideração a produção e o consumo eficiente de água.	<input type="radio"/>						
Q27. Espera-se que a equipe organizadora leve em consideração a prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	<input type="radio"/>						
Q28. Espera-se que a equipe organizadora considere uma comunicação via mídia mais sustentável, e considere ainda a educação ambiental dos participantes e equipe de trabalho.	<input type="radio"/>						
Q29. Espera-se que a equipe organizadora utilize, incentive e proporcione meios para a redução da emissão de CO2.	<input type="radio"/>						

Powered by

 Google Forms

Anexo 14. Exemplo de Adaptação do Questionário ServQual na Avaliação da Qualidade de um Evento Acadêmico (Município 2 – Brasil) – PERCEÇÃO

03/07/2018 Percepção sobre a Qualidade do EPEFIS 2018.

Percepção sobre a Qualidade do EPEFIS 2018.

**Obrigatório*

1. Endereço de e-mail *

INSTRUÇÕES

Indique o seu grau de percepção em relação à equipe organizadora do EPEFIS 2018. Você terá alternativas de 1 a 7 para expressar o quanto você concorda que a EQUIPE ORGANIZADORA do EPEFIS 2018, tem os recursos descritos em cada declaração, sendo 7 se você concordar fortemente, e 1 se você discordar fortemente.

Importante: Equipe organizadora é a equipe que organiza o evento.
Equipe de trabalho é a equipe que trabalha no evento (staff).

2. TANGIBILIDADE *
Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1. Os equipamentos disponíveis estavam atualizados.	<input type="radio"/>						
Q2. As instalações físicas do evento estavam visualmente atraentes.	<input type="radio"/>						
Q3. A equipe de trabalho estava bem vestida e com boa aparência.	<input type="radio"/>						
Q4. A aparência das instalações físicas estava condizente com o serviço prestado.	<input type="radio"/>						
Q5. A equipe organizadora proporcionou um evento em local acessível a você.	<input type="radio"/>						
Q6. O evento estava devidamente sinalizado pela equipe organizadora.	<input type="radio"/>						

3. CONFIABILIDADE *
Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q7. A equipe organizadora seguiu o cronograma que prometeu.	<input type="radio"/>						
Q8. A equipe organizadora foi solícita quando você teve algum problema.	<input type="radio"/>						
Q9. A equipe organizadora era segura em suas ações.	<input type="radio"/>						
Q10. A equipe organizadora forneceu seus serviços no momento em que prometeu fazê-los.	<input type="radio"/>						
Q11. A equipe organizadora manteve os registros do evento com precisão.	<input type="radio"/>						

https://docs.google.com/forms/d/17cNNShwELDceL4E4Q2uOw2_4ZfXDEsz_HPmbZEo/edit 1/3

4. CAPACIDADE DE RESPOSTA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q12. A equipe organizadora informou a você o momento em que as atividades seriam realizadas.	<input type="radio"/>						
Q13. A equipe de trabalho atendeu com rapidez às suas demandas.	<input type="radio"/>						
Q14. A equipe de trabalho estava sempre disposta a ajudar você quando necessitou.	<input type="radio"/>						
Q15. A equipe de trabalho, ainda que muito ocupada, respondeu prontamente às suas solicitações.	<input type="radio"/>						

5. GARANTIA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q16. Você pôde confiar na equipe de trabalho.	<input type="radio"/>						
Q17. Você sentiu-se seguro quando precisou interagir com os membros da equipe de trabalho.	<input type="radio"/>						
Q18. Os membros da equipe de trabalho foram educados e gentis.	<input type="radio"/>						
Q19. Os membros da equipe de trabalho obtiveram apoio adequado da equipe organizadora para realizar adequadamente as suas tarefas.	<input type="radio"/>						

6. EMPATIA *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q20. A equipe organizadora deu atenção individualizada quando você precisou.	<input type="radio"/>						
Q21. A equipe de trabalho deu atenção personalizada a você quando precisou.	<input type="radio"/>						
Q22. Os membros da equipe de trabalho compreendiam as suas reais necessidades em relação ao evento.	<input type="radio"/>						
Q23. A equipe de organização do evento tinha como prioridade os seus interesses.	<input type="radio"/>						
Q24. O evento ocorreu em horários convenientes para você.	<input type="radio"/>						

7. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Q25. A equipe organizadora levou em consideração a produção e o consumo eficiente de energia durante o EPEFIS.	<input type="radio"/>						
Q26. A equipe organizadora levou em consideração a produção e o consumo eficiente de água durante o EPEFIS.	<input type="radio"/>						
Q27. A equipe organizadora levou em consideração a prevenção e não-geração de resíduos, visando poupar os recursos naturais e conter o desperdício, durante o EPEFIS. (Reduzir, Reutilizar e Reciclar)	<input type="radio"/>						
Q28. A equipe organizadora considerou uma comunicação via mídia mais sustentável, e ainda a educação ambiental dos participantes e equipe de trabalho.	<input type="radio"/>						
Q29. A equipe organizadora utilizou, incentivou e proporcionou meios para a redução da emissão de CO2, durante a realização do evento.	<input type="radio"/>						

Anexo 15. Detalhamento das processos do Modelo 1 em suas respectivas fases: Pré-Evento, Evento e Pós-Evento.

Detalhamento	
Pré-Evento	
PROCESSOS	FERRAMENTAS
1 – Recolher informação acerca do evento no qual está inserida a ação (deadlines, formulários, histórico, locais...)	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer busca no site do evento. 	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Ligar ou mandar email para responsáveis pelo evento para informações mais detalhadas. 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Listar as informações encontradas para levar à reunião de planeamento do evento. 	
2– Desenvolver o Plano do Projeto do Evento/Ação	Proposta_evento_modelo.docx (Anexo 17) PMCanvas.pdf (Anexo 18)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar a data da reunião de planeamento do evento/ação. 	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Convocar a equipa para reunião, com a presença, se possível, também do cliente. 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Pegar um quadro magnético tamanho A1 com estrutura do PM Canvas ou imprimir template do PM Canvas em formato A3. 	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Pegar post-its (magnéticos). 	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Planear o evento/ação baseando-se no template do PM Canvas 	
<ol style="list-style-type: none"> 6. Validar o planeamento (integração do planeamento). 	
<ol style="list-style-type: none"> 7. Escrever o documento do planeamento, como proposta, no padrão 	
3 – Desenvolver a WBS (<i>Work Breakdown Structure</i>)	Work Breakdown Structure.docx
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualizar (retirar ou inserir) atividades aos processos no template. 	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Alocar membros da equipa às tarefas. 	
4 – Desenvolver o Cronograma	Cronograma - Ações (Eventos).xlsx
<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar a WBS como base. 	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Distribuir as tarefas no tempo (lead times). 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Distribuir as tarefas segundo o tempo de execução (tempo líquido). 	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Desenvolver ordem de precedência das atividades. 	

5. Desenvolver logística da ação	
6. Atualizar a <i>checklist</i> base com tudo o que é necessário para o dia da ação.	check-list_evento.docx (Anexo 7)
7. Determinar quantidade de pessoas envolvidas na ação e necessidade de voluntários.	
8. Desenvolver programa da ação (local, horário, atividade, para que o público tenha conhecimento)	Programação_evento_modelo.docx (Anexo 19)
5 – Alocar Recursos	
1. Verificar recursos humanos disponíveis	
2. Verificar habilidades e competências dos recursos.	
3. Alocar os recursos às atividades, de acordo com o item 2.	Ms Project ou Excel
6 – Aprovar Plano do Projeto junto ao Comité Executivo	
1. Enviar documento, por e-mail, à coordenadora para apreciação.	
2. A coordenadora envia o documento, por e-mail, para aprovação do Comité Executivo.	
3. Comité Executivo valida, dá sugestões e/ou não valida a proposta.	
4. Comité executivo envia, por e-mail, o retorno à coordenadora.	
5. Coordenadora informa à equipa sobre a decisão do comité executivo.	
7 – Divulgar o evento/ação.	
Não se aplica	
1. Desenvolvimento da Imagem do evento	
2. Escrever o <i>pressrelease</i> de acordo com o template.	
3. Enviar para o responsável para divulgação nos sites da câmara	
4. Divulgar na <i>mailing list</i> do Laboratório da Paisagem	
5. Divulgar nas redes sociais	
6. Escrever o <i>pressrelease</i> pós-evento de acordo com o template com os resultados obtidos.	
8 – Solicitar voluntários	
Não se aplica	
1. Realizar o pedido.	
2. Solicitar autorização assinada.	
3. Solicitar camisolas.	
4. Solicitar seguro.	

9 – Monitorizar Fornecedores	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar com empresas contratadas e demais <i>stakeholders</i>, a execução de suas tarefas, antecipada e posteriormente ao evento. 2. Verificar necessidades específicas no caso da utilização de viaturas ou estacionamento no local do evento. 	
10 – Desenvolver o quadro de controlo.	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar quadro no Lean Kit. 2. Inserir tarefas ao quadro. 3. Associar equipa ao quadro. 4. Associar equipa às tarefas. 5. Definir frequência de atualização do Lean Kit, de acordo com o tempo até o evento, para que seja possível a monitorização. 	
11 – Monitorizar o planeamento do evento/ação.	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar o Lean Kit para monitorizar a ação. 2. Atualizar o Lean Kit com periodicidade definida no planeamento. 3. Em caso da tarefa anteceder outra, ao finalizá-la, atribuí-la ao novo responsável pela mesma. 4. Cobrar resultados dos pares devido à precedência das atividades. 	
12 –Finalizar pré-evento	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receber material no local definido. 2. Aplicar a <i>checklist</i> 2 dias antes do evento/ação, no local determinado para concentrar estes itens (equipamentos, materiais, pessoas, logística). 3. Realizar controlo de material utilizado (tipo e quantidade). 4. Separar material por equipas, caso seja necessário. 	
13 - Realizar reunião com equipa de eventos e voluntários que realizarão o evento/ação.	Não se aplica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar reunião 8 dias antes à realização da ação. 2. Fazer planeamento da reunião de equipa (local de saída e recolha, horário, logística- alimentação e transporte) 3. Convocar pessoas e pedido de confirmação. 4. Explicar o passo a passo da ação. 5. Informar o local de saída e retorno da ação. 	

6. Informar o horário de saída e retorno da ação.

7. Distribuir material que é de responsabilidade deles para o dia da ação.

Detalhamento	
Evento	
PROCESSOS	FERRAMENTAS
1. Preparar local da ação	
2. Registrar a ação (fotografias ...)	
3. Realizar ação conforme o programa e os procedimentos definidos.	
4. Contatar o coordenador da ação, responsável, no local, se necessário.	
5. Anotar anomalias no processo.	
6. Anotar os pontos positivos.	
7. Anotar as necessidades de melhorias detetadas.	
8. Entregar brindes ou realizar premiação.	

Detalhamento	
Pós-Evento	
PROCESSO	FERRAMENTAS
1 – Armazenar/Devolver de Material utilizado	Checklist de Materiais.
1. Recolher o Material	
2. Verificar cada material determinado na <i>checklist</i> e devolver para o seu respetivo local/empresa.	
3. Realizar controlo de quantidade de material devolvido, bem como o seu estado.	
2 - Arquivar dados da ação	
1. Criar e identificar pasta para fotos	(Nome do ficheiro: acao_nomedaacao_dia_mes_ano).
2. Arquivar fotos.	
3. Atualizar redes sociais dos órgãos relacionados ao Município 1 com o registo da ação.	
3–Gerar Relatório da ação	
1. Aplicar instrumento <i>checklist</i> de sustentabilidade.	<i>Checklist</i> de Eventos Mais Sustentáveis.docx
2. Realizar reunião de encerramento da ação.	
a. Convocar reunião e solicitar Confirmação de presença.	

b. Solicitar feedback da equipa para validar o planeamento da ação e identificar possibilidades de melhorias.	
3. Criar relatório da ação.	Relatório da Ação
4. Apresentar relatório e pontos de melhoria.	

Anexo 16. Exemplo de Tabela de Planeamento de Eventos



PLANEAMENTO DE EVENTOS - MUNICÍPIO DE GUIMARÃES - ANO 2016

Nome do Evento	Tipo de Evento	Data de Realização	Local de Realização	Abertura	Tipo de Adesão - Gratuito ou Pago	Abrangência	Quantidade Prevista de Participantes
Almoço de Reis	Social	06/jan	Multiusos	Fechado	Pago	Municipal	1680
Encontro de Reis	Cultural	07/jan	Multiusos	Fechado	Gratuito	Municipal	880
Campeonato Tiro com Arco	Desportivo	10/jan	Multiusos	Fechado	Pago	Nacional	200
Reino da Diversão	Outro	15-jan a 7-fev	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	30 000
Rui Veloso	Cultural	13/fev	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	5 000
Seu Jorge	Cultural	04/mar	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	4 000
Ana Moura	Cultural	12/mar	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	3 000
XVIII Jogos Europeus Abadã Capoeira	Desportivo	24-mar a 27-mar	Multiusos	Fechado	Pago	Internacional	500
Dia Mundial do Teatro	Cultural	29/mar	Multiusos	Fechado	Gratuito	Municipal	850
Feira Oferta Formativa	Educativo	7-abril a 9-abril	Multiusos	Aberto	Gratuito	Regional	5 000
C4 Pedro	Cultural	16/abr	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	4 000
Sarau de Dança e Fitness	Desportivo	23/abr	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	3 500
Tony Carreira	Cultural	07/mai	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	5 500
Dia Mundial da Criança	Social	01/jun	Multiusos	Aberto	Gratuito	Municipal	1 500
Gala do Desporto	Desportivo	03/jul	Multiusos	Fechado	Gratuito	Municipal	1 500
Congresso Testemunhas Jeová	Religioso	15-17-jul	Multiusos	Fechado	Gratuito	Regional	6 000
Congresso Testemunhas Jeová	Religioso	22-24 jul	Multiusos	Fechado	Gratuito	Regional	6 000
XXI Concentração Motard	Desportivo	29-31-jul	Multiusos	Aberto	Gratuito	Regional	3 000
Receção ao Caloiro Uminho	Outro	5-8 out	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	10 000
Expo Casamento	Comercial	15-16 out	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	3 500
Expo Clássicos	Comercial	22-23 out	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	10 000
Concerto de aniversário	Cultural	19/nov	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	4 000
Mariza	Cultural	25/nov	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	4 000
Ópera	Cultural	26/nov	Multiusos	Aberto	Pago	Nacional	3 500
Festa de Natal Mabor	Negócios	08/dez	Multiusos	Fechado	Gratuito	Regional	1 500
Panda	Cultural	11/dez	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	3 000
Disney in Concert	Cultural	18/dez	Multiusos	Aberto	Pago	Regional	3 000

Anexo 17. Exemplo de Proposta de Eventos (Modelo/Exemplo)

Data: 06/10/2015

A Semana Europeia para a Prevenção de Resíduos é uma campanha que tem vindo a cada ano reunir mais adeptos em torno das questões da prevenção de resíduos, e este ano tem a temática Desmaterialização.

A campanha, que decorre de 21 a 29 de Novembro, no âmbito da European Week for Waste Reduction, é uma iniciativa destinada a promover a implementação de acções de sensibilização sobre recursos sustentáveis e gestão de resíduos durante uma única semana. Tem como público-alvo: autoridades públicas, empresas privadas, bem como os próprios cidadãos, e será realizada sob o patrocínio do Parlamento Europeu, conforme o site da campanha (<http://www.ewwr.eu/>).

Pretende-se desenvolver acções para consciencialização da população de Guimarães para as necessidades de Reduzir, Reciclar e Reaproveitar; e para os impactos causados pela falta de prática destas acções. Os temas a serem abordados estarão em torno dos seguintes: Evitar e reduzir a produção de resíduos na origem; Reutilização e Preparação para reutilização; Separação de resíduos e Reciclagem; Dia Europeu de Acção de limpeza (Clean-Up Day).

Porquê?

Justificação

- a. Necessidade de consciencialização da população sobre a política local acerca dos resíduos domésticos.
- b. Necessidade de consciencialização da população em relação à redução, reciclagem ou reutilização.
- c. Necessidade de elaboração de ações com a comunidade no geral e educativa no âmbito do plano de ação da CVE.
- d. Necessidade de partilha de conhecimento científico relevante na área e com eventual aplicabilidade a nível local.
- e. Necessidade de atender às especificações da *Semana Europeia para a Prevenção de Resíduos*.

Objetivo

Sensibilizar e consciencializar a população de Guimarães para as questões da Redução, Reciclagem e Reutilização dos resíduos, através de acções formais e informais: (1) Conferência técnico-científica (ver doc_1), (2) Ações nas Escolas e (3) Ações com a comunidade, segundo o lema da campanha: *Desmaterialização*.

As ações decorrerão entre os dias 21 e 29 de novembro de 2015, em horários a serem definidos em diferentes locais do Município.

Benefícios

- a) Contribuir para a redução de desperdícios.
- b) Contribuir para a preservação do meio ambiente.
- c) Contribuir para a redução de gastos pela sensibilização da população para o ato de reduzir o desperdício.
- d) Sensibilizar a população para o ato de reduzir parte dos seus resíduos (por ex. substituição de embalagens)
- e) Mostrar à população os benefícios que podem obter com a redução e reciclagem dos resíduos.
- f) Promoção de Guimarães ante a Comissão Europeia.
- g) Promoção da CVE perante a sociedade.
- h) Contribuição para o Arquivo documental CVE.

O quê?

Produto

São definidos 3 Eixos de ações para comemorar a *Semana Europeia para a Prevenção de Resíduos*:

Eixo 1: aquisição de conhecimento

Eixo 2: ação de educação para a temática nas escolas

Eixo 3: ações de sensibilização na comunidade

Requisitos

- Atender ao Tema: Desmaterialização.
- Realizar ações dentro dos temas:
 - Evitar e reduzir a produção de resíduos na origem.
 - Reutilização e Preparação para reutilização.
 - Separação de resíduos e Reciclagem.
 - Dia Europeu de Acção de limpeza (Clean-Up Day).
- Atender aos requisitos de um evento sustentável.
- Ter atividades durante os 8 dias.
- As ações devem ser impactantes e atrativas para as pessoas
- Criar Logo
- Divulgação
 - imprensa local, regional e nacional (telejornal, porto TV, minuto verde, revista smart city, jornais semanários...)
 - rádio local
 - redes sociais
 - outdoor, circular urbana e principais entradas na cidade (rotunda de silvares, urgezes, mesão frio, E.N 101,105...)
 - cartazes da programação em equipamentos, clinicas, ginásios, escolas, comércio, shoppings, etc.
 - transportes públicos e paragens com publicidade inerente e mapas dos percursos.
 - filme promocional.
 - divulgação sobre os benefícios dos 3Rs.

Quem?

Stakeholders e Fatores (externos)

- CMG.
- Laboratório da Paisagem.

- Universidade do Minho.
- Escolas.
- Escuteiros.
- Escolas.
- CVR.
- Patrocinadores (a definir).
- Policia, GNR, associações culturais e desportivas, associação de comerciantes, associação de reformados, escolas, Pegadas, atl, centros de estudos, hospital e postos de saúde, farmácias, shoppings, transportes urbanos, associação de ciclistas, turismo, oficina, ccvf, plataforma das artes, museus, VSC, Erdal, Get green, Ave, cisave, carta da cidadania infanto juvenil, CIM do Ave, mentes empreendedoras, operadores de transportes locais, juntas de freguesia, escuteiros, cineclube, Tempo livre, voluntários, comunidade em geral...

Equipa

- Isabel (Coordenadora CVE)
- Jorge Cristino (Câmara)
- Susana (Laboratório da Paisagem)
- Andromeda Menezes (UM)
- Célia (Resinorte)
- Crisália (Câmara)
- Carlos Ribeiro (Lab. Paisagem)
- Dalila Sepúlveda (CMG)
- Daniel (Vitrus)
- Rute (CVR)

Como?

Premissas

- Apoio das escolas.
- Participação ativa e em massa da população.
- Participação dos speakers no ciclo de conferências.

Etapas e seus produtos (Deliverables)

Etapa	Produto
Pesquisa de ações realizadas por outras cidades.	
Definição das Ações.	
Detalhe das Tarefas a serem realizadas.	
Distribuição das tarefas pelos recursos humanos.	
Definição da Programação das Ações.	
Divulgação e Comunicação.	
Realização do Evento.	
Desenvolver relatório do evento.	

Realizar reunião de encerramento do evento.	
---	--

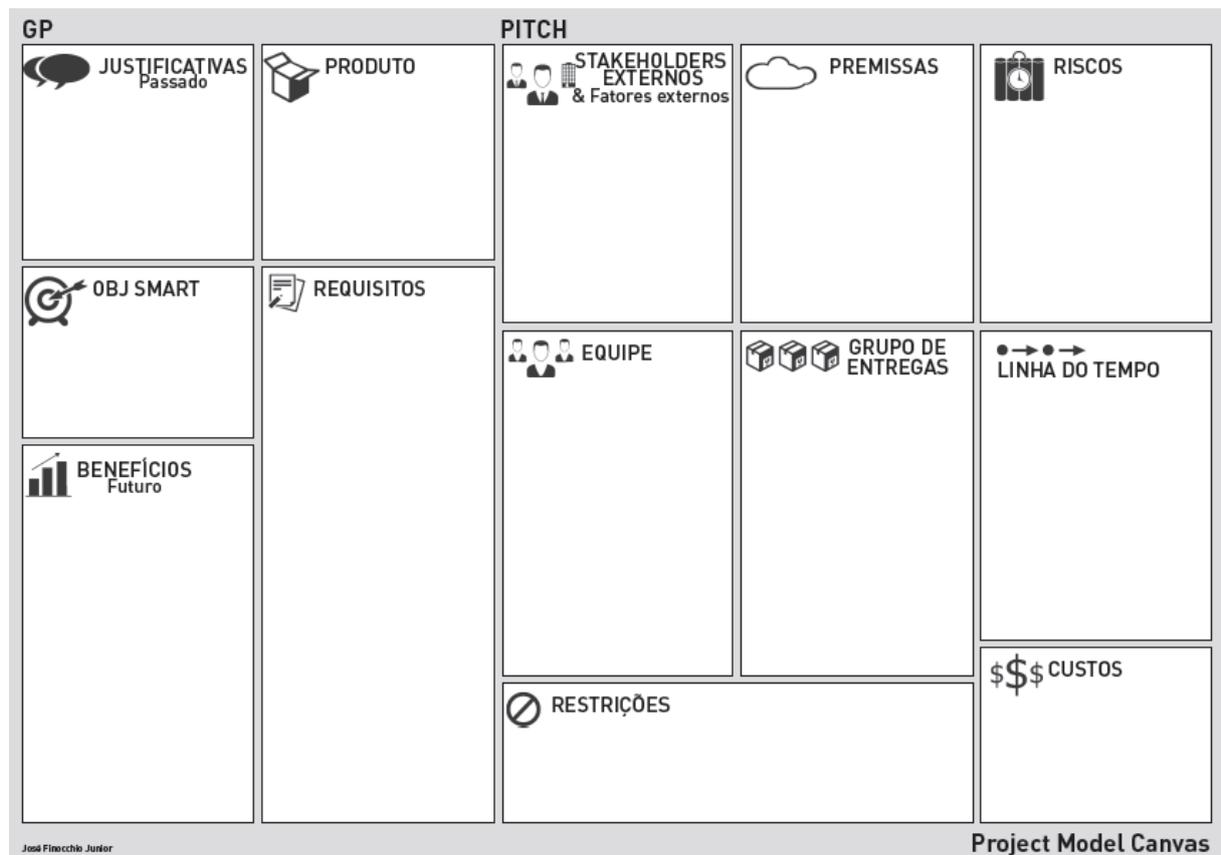
Custos

- Speakers: Hospedagens, Passagens
- Material
- Coffee Break
- Almoços
- Transporte
- Divulgação

Restrições

- Custo: dependemos de Patrocínio de prémios
- Tempo: realização entre 21 e 29 de Novembro de 2015.
- Equipa com poucos recursos humanos.

Anexo 18. Project Model Canvas



Anexo 19. Exemplo de Programação do Evento

PROGRAMAÇÃO

Sinopse: Resultante de uma parceria entre a Candidatura de Guimarães a Capital Verde Europeia (Câmara Municipal de Guimarães/Universidade do Minho) e o Laboratório da Paisagem, nasce a ideia da casa Guimarães mais Verde.

Esta pretende albergar projetos no âmbito do ambiente e desenvolvimento sustentável desenvolvidos pela comunidade, associações e instituições do concelho de Guimarães. Estes projetos estão enquadrados nas doze áreas principais da candidatura de Guimarães a Capital Verde Europeia, entre as quais se destacam: água, resíduos, inovação, energia, mobilidade e natureza/biodiversidade.

Procurando integrar as diferentes áreas do ambiente no conceito do evento “Noc Noc”, os visitantes são convidados a viajar pelos diferentes espaços que a casa Guimarães mais Verde oferecerá: “+Arte e Bem-estar”, “+Informação”, “+Inovação e Investigação”, e “+Poupança”.

Workshops, concertos, teatro ou exposições permanentes proporcionarão momentos únicos que contribuirão para uma maior sensibilização e educação para a temática do ambiente e da sustentabilidade.

Acesso: Entrada Gratuita e livre.

Planeamento

- 23 de Setembro – Visita à Casa.
- 28 de Setembro – Todas as atividades devem estar definidas.
- 30 de Setembro - Limpeza da Casa pela Vitrus.
- 01 de outubro – Montagem da exposição.
- 02 de Outubro – 14:30 – Verificação da Casa – checklist de material.
- 03 de outubro – 15h às 22h – Funcionamento da Casa.
- 04 de outubro – 10h às 19h – Funcionamento da Casa.
- 05 de outubro – 10h às 12h – Recolha do material.

Contato dos responsáveis/coordenadora:

Responsáveis	e-mail	telefone
Isabel Loureiro – Coordenadora CVE	ifloureiro@dps.uminho.pt	
Vitrus - limpeza	daniel.pinto@vitrusambiente.pt	
Vimágua – Eng. Sofia Bragança	sofiabraganca@vimagua.pt	
Horta vertical - Prof. Joaquim	joaquim.sampaio@iol.pt	
Pedro Teixeira - Lion	pedroteixeir@mail@gmail.com	916330891
Marisa - Resinorte	mlima@resinorte.pt	
Chef António Loureiro	antonio.antlou@gmail.com	
Andromeda Campos	agcmenezes@dps.uminho.pt	910945487

Banda com materiais recicláveis	patricia.ferreira@cm-guimaraes.pt	
Laboratório da Paisagem	geral@labpaisagem.pt	
Grupo de Teatro “Os Musiquê”	emiliaribeirospai@sapo.pt	
Zizina	guimaraeszim@gmail.com	
APE – Assoc. Portuguesa para Energia		
CVR	jaraujo@cvresiduos.pt	
Fibrenamics	ex2572@det.uminho.pt	
IBS		
Eng. Lígia	lsilva@civil.uminho.pt;	

Distribuição Dos Ambientes da Casa:

Obs1: A porta maior será a entrada principal, pela qual as pessoas entram diretamente na sala “+ Informação” .

Obs2: A decoração da casa ficará a cargo dos seguintes:

- Célia - Resinorte – Candelabros (por toda a casa).
- Eng. Sofia – Vimágua – Árvore de contadores antigos (jardim).
- Patrícia – Instrumentos musicais com material reciclado (por toda a casa).
- Patrícia – Vasos de cêra reciclada (por toda a casa).

Obs3: As salas indicadas como “SALA 1” são as salas voltadas para a Rua Nova”.

Entrada principal (porta maior – lado de fora da casa):

- Identificação da Casa pelo Noc Noc.
- Chamada para a Horta Vertical - Prof. Joaquim colocará um vaso com flores.

Piso 0 : “+Informação” e “+ Poupança”

Distribuição das Salas				
Salas		Nome da Secção	Responsáveis	[Data – Hora]
Sala “ + Poupança”	Feminino: dentro da sala “+ Informação”.	“Casa de Banho Sustentável”	Vimágua – Eng. Sofia Bragança	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
	Masculino: fora da sala “+Informação”			
Corredor		“Uma Janela para o Futuro”	Lion - Pedro Teixeira e Vitor Rodrigues	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
Sala “ + Informação”		“+ Informação”	CVE e Lab Paisagem (Isabel e Carlos)	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h

Piso 1 : “+ Arte e Bem-estar”

Distribuição das Salas

SÁBADO			
Salas	Nome da Secção	Responsáveis	[Data – Hora]
SALA 1	“Arte-ambiente no Laboratório da Paisagem”	Susana e Nuno - Laboratório da Paisagem.	03/10 – 15h às 19h
	“Guimarães Recicl’Arte” – Papel reciclado para crianças de 4 a 10 anos.	Marisa - Resinorte	03/10 – 15h às 16h
	“Aventura da Água: Faz teu Calendário Poupar Água”	Vimágua – Eng. Sofia	03/10 – 17h às 18h
SALA 2	“Cooking Green Experience”	Chef Antônio Loureiro	03/10 – 15h às 17h
	“Reutilizar com Estilo”	Andromeda Campos	03/10 – 17h às 18h
JARDIM	Horta Vertical	Prof. Joaquim	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
DOMINGO			
Salas	Nome da Secção	Responsáveis	[Data – Hora]
SALA 1	“A natureza tem pinta no Laboratório da Paisagem”	Ricardo e Zé Pedro - Laboratório da Paisagem.	04/10 – 10h às 13h
	“Reutilizar com Estilo”	Andromeda Campos	04/10 – 15h às 16h
SALA 2	“Era Uma Vez”	Grupo de Teatro “Osmusiké”	04/10 – 16h às 17h 04/10 – 17h às 18h
	“Pilates Zim”	Zizina	04/10 – 10:30 às 11:15
JARDIM	Horta Vertical	Prof. Joaquim	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h

Piso 2 : “+ Investigação e Inovação”

Distribuição das Salas			
Salas	Nome da Secção	Responsáveis	[Data – Hora]
			03/10 – 15h às 22h

SALA 1	A (lado da rua)	Exposição Integrada	CVR + Fibrenamics	04/10 – 10h às 19h 03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
	B	“Tijolos Ecológicos”	IBS	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
SALA 2		“Exposição da Ribeira da Cidade”	Equipa presente - Lab Paisagem	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
		Salamandra	APE – Assoc. Portuguesa para Energia	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h
ANEXO SALA 2		Projeto UO Ruído + UO Qualidade do Ar	Eng. Lígia	03/10 – 15h às 22h 04/10 – 10h às 19h