

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
MESTRADO EM TURISMO**

BIANCA PUGEN

**GESTÃO DE EVENTO TURÍSTICO:
UM ESTUDO ORGANIZACIONAL SOBRE A FESTA NACIONAL DO PEIXE**

**CAXIAS DO SUL
2008**

BIANCA PUGEN

**GESTÃO DE EVENTO TURÍSTICO:
UM ESTUDO ORGANIZACIONAL SOBRE A FESTA NACIONAL DO PEIXE.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Turismo pelo programa de pós-graduação em Turismo, formação *Stricto Sensu*, da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos

Caxias do Sul
2008

BIANCA PUGEN

**GESTÃO DE EVENTO TURÍSTICO:
UM ESTUDO ORGANIZACIONAL SOBRE A FESTA NACIONAL DO PEIXE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Turismo pelo programa de pós-graduação em Turismo, formação *Stricto Sensu*, da Universidade de Caxias do Sul.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Dr. Airton da Silva Negrine

Dr. Carlos Ricardo Rossetto

Dr.^a Giovana Pasa

AGRADECIMENTOS

à Prefeitura Municipal de Tramandaí, pelo prestimoso fornecimento das informações necessárias à pesquisa.

ao meu orientador, por indicar os caminhos possíveis me permitindo trilhá-los a meu modo. Por todo o apoio e disponibilidade... e pelos cafés sem açúcar em seu escritório.

aos amigos e colegas que contribuíram com seu carinho e com sugestões valiosas, acompanhando estes dois anos de muitas descobertas.

à minha família, por todo bem que me faz, me ajudando em qualquer contratempo e aplaudindo minhas vitórias. Ali, respeito e admiração não são pressupostos de títulos, nem de currículos e é nela que o amor se mostra incondicional, mesmo nas diferenças.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar os aspectos organizacionais da Festa Nacional do Peixe, em Tramandaí. Foi escolhida a 18ª edição por sua consolidação como um evento cultural no Litoral Norte, tanto em termos de público quanto em desenvolvimento estrutural. A pesquisa foi um estudo de caso de cunho qualitativo, feita a partir do estabelecimento de critérios que orientassem o estudo da gestão de um evento: a) objetivos organizacionais; b) envolvimento dos *stakeholders*; c) análise de desempenho; d) estrutura organizacional. O estudo empregou análise de documentos, entrevistas abertas e estruturadas, questionários fechados e observações *in loco*. Os documentos consistiram em projetos, materiais de publicidade, leis e decretos sobre as características da gestão da Festa e foram fornecidos pela Prefeitura Municipal de Tramandaí. As entrevistas foram realizadas com representantes do poder público do município e da iniciativa privada, num total de 43 entrevistados. Os questionários foram realizados com a comunidade local e com os visitantes da Festa, num total de 600 entrevistados. As observações, num total de 9, aconteceram dentro da Secretaria de Turismo de Tramandaí e nos pavilhões da Festa, durante as fases pré-evento, transevento e pós-evento. Os resultados evidenciaram que existem problemas pontuais na gestão da Festa Nacional do Peixe. Os objetivos da Festa são pouco específicos e redundantes, a participação dos *stakeholders* no evento não é simétrica e os gestores não elaboraram mecanismos de mensuração para analisar o desempenho que o evento atingiu. Quanto à estrutura organizacional da Festa, constatou-se que ela apresenta alguns traços do modelo Burocrático, o que dificulta uma gestão inovadora, ágil e flexível.

Palavras-chave:

Gestão Organizacional. Evento turístico. Festa Nacional do Peixe.

ABSTRACT

This study had for objective to analyze the organizational aspects of the Festa Nacional do Peixe, in Tramandaí. The 18th edition was chosen considering its consolidation as a cultural event in the North Coast because of the great number of visitors and because of the structural development. The research was a study of case of qualitative stamp, starting from the establishment of rules that guided the research of an event's administration: a) organizational objectives; b) involvement of the stakeholders; c) acting analysis; d) structural organizational. The research used analysis of documents, open and structured interviews, unopened questionnaires and observations *in loco*. The documents consisted of projects, publicity materials, laws and ordinances about the characteristics of the administration of the Party and they were supplied by the City hall of Tramandaí. The interviews were accomplished with people of the Municipal Administration and of private initiative, in a total of 43 interviewees. The questionnaires were accomplished by the local community and by the visitors to the Party in a total of 600 interviewees. The observation, in a total of 9, were realized inside the Tourism Office and in the pavilions of the Party, by the phases: pre-event, during the event and after the event. The results evidenced that there are specific problems in the administration of the Festa Nacional do Peixe. The objectives of the Party were little specific and redundant; the participation of the stakeholders in the event was not symmetrical and the managers didn't elaborate measuring mechanisms to analyze the performance reached by the event. We noticed that the organizational structure of the Party presents some vestiges of the Bureaucratic model, what hinders an innovatory, clever and flexible administration.

Keywords:

Organizational Administration. Tourist Event. Festa Nacional do Peixe.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
OBJETIVOS.....	15
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1.1 EVENTOS.....	16
1.1.1 Classificação de eventos.....	17
1.1.1.1 Classificação por Categoria.....	18
1.1.1.2 Classificação em Relação ao Público.....	18
1.1.1.3 Classificação por Área de Interesse.....	18
1.1.1.4 Classificação por Localização.....	19
1.1.1.5 Classificação por Características Estruturais.....	19
1.1.1.6 Classificação por Tipologia.....	19
1.1.2 Feiras e Festas: semelhanças e diferenças.....	22
1.1.3 Eventos e Turismo.....	26
1.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	28
1.2.1 Gestão Estratégica.....	29
1.2.2 Estrutura Organizacional.....	39
1.2.3 Gestão de Eventos.....	50
1.2.3.1 Pré-evento.....	52
1.2.3.2 Transevento.....	55
1.2.3.3 Pós-evento.....	56
1.2.4 GESTÃO PÚBLICA.....	57
1.2.4.1 Aspectos Organizacionais.....	59
1.2.4.2 Eficiência e Eficácia na Administração Pública.....	63
1.3 OS STAKEHOLDERS DE UM EVENTO.....	66
1.3.1 Comunidade Local.....	67
1.3.2 Visitantes.....	75
1.3.3 Iniciativa Privada.....	79
1.3.4 Poder Público.....	82
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	88
2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	88
2.2 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE.....	89
2.2.1 Pesquisa Documental.....	89
2.2.2 Entrevistas Abertas e Estruturadas.....	90

2.2.3 Questionários Fechados.....	93
2.2.4 Observação <i>in loco</i>	95
3 ANÁLISE.....	96
3.1 OBJETIVOS DA 18ª FESTA NACIONAL DO PEIXE.....	97
3.2 OS STAKEHOLDERS DO EVENTO.....	104
3.2.1 Comunidade.....	104
3.2.2 Visitantes.....	109
3.2.3 Iniciativa Privada.....	110
3.2.4 Poder Público.....	112
3.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	116
3.3.1 Análise Quantitativa.....	117
3.3.2 Análise Qualitativa.....	118
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	130
ANEXOS.....	138

INTRODUÇÃO

O fenômeno turístico, na atualidade, movimentava bilhões de dólares por ano e envolve uma diversidade de serviços, profissionais e comunidades. Isto faz com que esta possa ser uma atividade rentável e competitiva, mobilizando governos, empresários e comunidades em torno de estratégias de planejamento capazes de garantir o equilíbrio entre oferta e demanda e de contribuir, além disto, para o crescimento sustentável dos municípios (HALL, 2001; MOLINA, 2005).

A mobilização por parte do governo para fomentar o turismo tem papel fundamental no sentido de ser ele o planejador e gestor da atividade no âmbito municipal (IGNARRA, 2006). Entretanto, a gestão turística de um município está sujeita a variáveis culturais, sociais, ambientais, políticas ou administrativas que podem gerar crises econômicas e sociais, através dos ciclos de crescimento e declínio gerados por estes fatores.

Algumas vezes, ainda, a gestão do Turismo é feita sem analisar o fenômeno turístico em sua complexidade e sem planejar seu desenvolvimento nos âmbitos sociais, econômicos e ambientais. Isto faz com que aconteçam problemas como a construção de infra-estruturas que, sem uma análise adequada e precisa sobre os impactos que poderão causar, podem gerar “mais gastos do que renda” (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994, p.18). Quando isto acontece, não só os investimentos feitos não se justificam, como também pode o turismo prejudicar o próprio desenvolvimento municipal.

Outro problema que pode ocorrer no desenvolvimento de uma destinação é a sazonalidade, principalmente em regiões litorâneas. O turismo, para que se mantenha operante, necessita de recursos naturais ou culturais passíveis de serem transformados em produtos turísticos. Muitas vezes, no entanto, estes produtos dependem de fatores climáticos para serem visitados ou usufruídos, tornando a destinação dependente da alta ou da baixa temporada. Esta é a sazonalidade ou estacionalidade (PETROCCHI, 2001; VICECONTI; NEVES, 2000) que prejudica o desenvolvimento contínuo de municípios dependentes da renda gerada pelos visitantes e torna ociosa a estrutura turística criada.

Os municípios do Litoral Norte do Rio Grande do Sul são exemplos disto, pois apresentam grande fluxo de visitantes em época de veraneio em busca de sol e mar e um declínio na baixa temporada, que corresponde aos meses de inverno. Durante

a alta temporada, a dinamização econômica, o senso de pertencimento local e a valorização da cultura agem diretamente sobre a auto-estima dos autóctones. Encerrada a temporada de verão, o desequilíbrio do fluxo de visitantes pode trazer interferências socioeconômicas e culturais negativas para o município, pois grande parte dos residentes é dependente da movimentação gerada pelo veraneio.

Neste contexto, a realização de eventos pode ser uma alternativa para os municípios que enfrentam problemas decorrentes da sazonalidade. Os eventos podem envolver um grande número de profissionais, produtos e serviços; podem gerar inúmeros empregos fixos e temporários, diretos e indiretos; podem aumentar a receita de empresários locais; gerar impostos; proporcionar lazer e o envolvimento da comunidade. Estes fatores se dão porque a realização de eventos significa a chegada de visitantes que necessitarão de transportes, hospedagem, alimentação, diversão e outros bens e serviços necessários à sua estada. Com esta movimentação, muitos equipamentos e serviços, que antes ficavam ociosos, são utilizados.

A sofisticação vem permitindo a organização de programações de eventos que estão motivando e orientando o consumo de determinada localidade – bens e serviços -, diminuindo a ociosidade característica da baixa estação e, com isso, promovendo um melhor aproveitamento do produto turístico. (BRITO; FONTES, 2002, p. 29).

Os eventos podem ser considerados produtos quando são atrações específicas do município, contribuindo de forma significativa para gerar fluxo de visitantes para a localidade onde são realizados porque criam uma demanda específica desta atividade. Assim, tem-se o turismo de eventos. Quando servem de apoio para comercializar ou divulgar os principais produtos turísticos do município, os eventos no turismo, são considerados subprodutos, tendo como função principal a divulgação local. Brito; Fontes (2002) consideram que a linha que demarca a diferença entre estes dois conceitos – turismo de eventos e eventos em turismo – ainda não é plenamente aceita, gerando algumas confusões. Mas pode-se salientar que a realização de eventos, como produtos ou subprodutos pode servir como um forte canal de ligação entre a oferta e a demanda, apresentando costumes e valores da comunidade local, movimentando a economia do município sede e ainda aumentando o senso de pertencimento e a valorização local.

Oliveira (2000) afirma que a realização de eventos é disputada pelos países porque nessas ocasiões os produtos turísticos são vendidos em grandes

quantidades, além da intensa contribuição para a divulgação dos atrativos naturais, culturais e artificiais da região sede do evento.

Kotler; Haider; Rein (1994) afirmam que os eventos não contribuem apenas para divulgar algum produto ou serviço, contribuem também para satisfazer as necessidades do seu público-alvo, que, no caso dos eventos turísticos, podem ser entendidos como todos os organismos e grupos sociais envolvidos. “Vender um local significa fazer com que ele satisfaça às necessidades de seu mercado-alvo” (p. 106).

Na esfera acadêmica, a realização de eventos é estudada por diversos autores, mas estes, na sua maioria, se limitam a descreverem passos para a execução dos eventos (BRITO, FONTES, 2002; MARTIN, 2003; MATIAS, 2004). Autores da área de Turismo e de Relações Públicas debatem, inclusive, sobre a organização de eventos em relação ao profissional que deve desempenhá-la (CESCA, 1997). Ainda, algumas obras tratam especificamente de políticas públicas de Turismo, citando a organização de eventos como ação importante dentro deste contexto, mas, em geral, não abordam a gestão destas atividades por parte dos Governos Municipais. (KOTLER, HAIDER, REIN, 1994; TYLER, GUERRIER, ROBERTSON, 2001).

A vulnerabilidade existente na gestão de eventos, por estarem condicionados à variáveis já citadas, e a necessidade de serem planejados visando a satisfação de seus diferentes públicos faz com que os eventos necessitem ser realizados sob os princípios da gestão. Desta forma, poderão tornar-se ferramentas eficazes para o controle do fluxo turístico. Neste sentido, torna-se relevante que se realize um estudo das estratégias de gestão e estruturação de um evento turístico público, como os que acontecem na região Litoral Norte do Rio Grande do Sul e que são, na maioria das vezes, geridos pelas prefeituras municipais.

Balneário Pinhal, por exemplo, realiza a Festa Estadual do Mel; Três Forquilhas a Festa da Cenoura; Imbé realiza a Festa Estadual da Anchova e alguns outros municípios da região também realizam este tipo de eventos. O município de Tramandaí realiza a Festa Nacional do Peixe (FENAPEIXE) que, em 2007, esteve na sua 18ª edição. Por ser um evento consolidado em relação ao número de visitantes e por ser um dos mais antigos do Litoral Norte, o estudo será baseado nesta Festa.

O município de Tramandaí está situado a 118 quilômetros da capital Porto Alegre e possui acesso pelas rodovias BR 290, BR 101, RS 30, RS 786 e RS 389. A

população é de aproximadamente 40 mil habitantes (IBGE 2003) e o setor produtivo do município é diversificado por pequenas indústrias privadas, micro-empresas e comércio. A zona rural produz hortaliças, frutas, mel, pequenos rebanho de gado e grama jardim. Tramandaí possui seu fluxo turístico relacionado com a sazonalidade que é decorrente do período de férias escolares (janeiro e fevereiro), tendo sua visitação quase que totalmente restrita ao verão. A Prefeitura do município, como responsável pelo planejamento turístico desenvolve, desde 1974, a FENAPEIXE, que é instituída por Lei Municipal e regulamentada a cada edição por decretos que instituem as diretrizes para execução do evento.

Diante do exposto buscou-se, através deste trabalho, estudar os aspectos organizacionais deste evento, através da identificação de seus objetivos, da identificação do nível de envolvimento dos *stakeholders* no evento, da análise de desempenho e da estrutura organizacional,

Considerando que a realização de eventos pode ser uma ferramenta para o desenvolvimento do Turismo, acredita-se que, com estratégias e estruturas claras e bem direcionadas, os problemas decorrentes da sazonalidade poderão ser reduzidos.

A partir da aproximação com o objeto de estudo, surgiram alguns questionamentos, como: quais são os objetivos do evento?; como é formada sua estrutura?; a comunidade local está inserida no processo de concepção de cada evento?; qual a opinião da comunidade sobre a festa?; e dos visitantes?; quais os benefícios aos empresários? e a Prefeitura Municipal de Tramandaí monitora o alcance dos objetivos?. Estas questões direcionaram e fazem parte de uma questão maior que é o problema deste estudo:

Como está sendo gerida a Festa Nacional do Peixe?

OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é estudar a gestão da 18ª Festa Nacional do Peixe.

Para se atingir este objetivo foram trabalhados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e descrever os objetivos da FENAPEIXE;
- b) identificar e descrever o modo de participação e o envolvimento dos *stakeholders* na 18ª FENAPEIXE;
- c) descrever os indicadores utilizados para a análise de desempenho da 18ª FENAPEIXE;
- d) descrever a estrutura organizacional desta Festa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de analisar de que forma é tratado o tema por especialistas foi elaborado um referencial teórico com base em obras, periódicos, trabalhos em eventos e outros textos sobre Turismo, Eventos e Administração, com destaque para o planejamento e a gestão pública dos eventos turísticos.

1.1 EVENTOS

Eventos são atos comemorativos, são acontecimentos especiais com ou sem finalidade mercadológica (CESCA, 1997; GIACAGLIA, 2003); podem ser úteis para diversas finalidades, por pessoas física ou jurídica, planejados por assuntos de interesses comuns, sejam eles profissionais, culturais, desportivos ou para lançar e expor produtos no mercado.

Martin (2003, p.35) define evento como “qualquer acontecimento que foge da rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas”. Tenan (2002, p.03) afirma ser “sinônimo de acontecimento não rotineiro, fato que desperta a atenção, acontecimento especial antecipadamente planejado e organizado, que reúne pessoas ligadas a interesses comuns”. Pode-se, então, considerar evento desde um aniversário de criança, que envolve somente familiares e amigos, até os Jogos Olímpicos, quando milhões de pessoas se envolvem para a organização e participação.

Quanto maior a abrangência, maior será a interferência econômica e social, no nível local e regional, pois pode envolver um grande número de profissionais e serviços gerando, desta forma, empregos fixos e temporários, além de dinamizar a cidade sede.

Oliveira (2000, p.64) afirma que 40% do movimento turístico internacional acontece em função da realização de eventos. O autor afirma que este é o tipo de Turismo mais disputado pelos países, porque nessas ocasiões os produtos turísticos são vendidos em grandes quantidades, fomentando a venda de passagens aéreas e rodoviárias, diárias em hotéis, refeições, souvenirs, produtos e serviços em geral, além da intensa contribuição na divulgação dos atrativos naturais, culturais e artificiais da região sede do evento. Outra vantagem é a otimização de todos esses

recursos em épocas em que são menos utilizados, na baixa estação (ou baixa temporada), momento em que a região enfrenta a sazonalidade. Neste contexto, os eventos podem ser usados como alternativa de curto prazo para o Turismo, visto seu potencial econômico e social.

Há uma distinção marcante para os eventos, que é a sua capacidade de atração constante, em qualquer época, enquanto o Turismo tradicional é mais acentuado nos períodos de férias e de feriados prolongados, incorporando fatores significativos de modismos (ANDRADE, 2002, p.41).

Assim, qualquer evento que atraia público de diferentes localidades cria oportunidade de viagens, na medida em que as pessoas se deslocam para participar destas atividades, aproveitando a ocasião para passeios e compras, o que favorece ainda mais a localidade sede. Para o consumidor, os eventos são oportunidades de atividade social, cultural ou de lazer fora de seu âmbito normal de escolhas e além de sua vivência cotidiana (GETZ, 1997).

Então, pode-se definir evento como um fenômeno multiplicador de negócios e de entretenimento, por gerar novos e diferentes fluxos de visitantes em diferentes épocas, alterando a economia da região sede, divertindo os clientes, distribuindo renda, gerando empregos e incentivando a valorização local.

1.1.1 Classificação de eventos

Os eventos integram o cotidiano da sociedade de maneira tão efetiva que podem ser gerados por diversos motivos por quase todos os setores governamentais, corporativos e comunitários.

Allen (*et al*, 2003) afirma que eventos originados do setor corporativo provavelmente serão geridos por alguma empresa, corporação ou associação de setores da economia. Se o evento for originado do setor governamental, a organização será de um departamento do governo ou conselho, tendo como gestor um empregado direto ou um prestador de serviços. Se for comunitário, a gestão provavelmente será de um clube, sociedade ou comitê com maior componente de voluntários. Qualquer que seja a natureza da entidade promotora, as definições e classificações são as mesmas, bem como a necessidade de originalidade, singularidade, profissionalismo e organização.

Para melhor entender a dinâmica destes eventos, convencionou-se classificá-los por categoria, em relação ao público, área de interesse, localização, características estruturais e tipologia.

1.1.1.1 Classificação por Categoria

Do ponto de vista de sua categoria, os eventos podem ser classificados em (BRITO, FONTES, 2002, p.57):

- a) *institucional*: quando visa a criar ou formar o conceito e a imagem de uma empresa, entidade, governo ou pessoa; e
- b) *promocional ou mercadológico*: quando objetiva a promoção de um produto ou serviço de uma empresa, governo, entidade, pessoa ou local (no caso de Turismo), em apoio ao marketing, visando, portanto, fins mercadológicos.

1.1.1.2 Classificação em Relação ao Público

Em relação ao público-alvo, Matias (2004, p.76) afirma que os eventos podem ser classificados em:

- a) *eventos fechados*: ocorrem dentro de determinadas situações específicas e com o público convocado e/ou convidado a participar; e
- b) *eventos abertos*: por adesão ou aberto em geral, atingindo todas as classes de público.

1.1.1.3 Classificação por Área de Interesse

Há uma grande diversidade de eventos realizados em relação à área de interesse, e por este motivo serão conceituados apenas os mais utilizados. De acordo com Brito, Fontes (2002, p.58), algumas modalidades de eventos se enquadram em várias áreas de interesse ao mesmo tempo, a saber:

- a) *artístico*: relacionado a qualquer manifestação de arte ligada a música, pintura, poesia, literatura e outras;
- b) *cultural*: ressalta os aspectos de determinada cultura, para conhecimento geral ou promocional, a exemplo de feiras de artesanato, dança folclórica, música regional, entre outros;

- c) *desportivo*: ligado a qualquer tipo de evento do setor esportivo, independente de sua modalidade;
- d) *lazer*: objetiva proporcionar entretenimento aos seus participantes;
- e) *religioso*: trata de assuntos religiosos, seja qual for o credo;
- f) *gastronômico*: difundem a gastronomia de um local; e
- g) *turístico*: explora os produtos e serviços turísticos, com finalidade de incrementar o Turismo local, regional, estadual ou nacional.

1.1.1.4 Classificação por Localização

Podem ser locais (de bairro), distritais, municipais, regionais, estaduais, nacionais e internacionais.

1.1.1.5 Classificação por Características Estruturais

Essa classificação analisa o evento pelo seu porte, que pode ser:

- a) *pequeno*: com número até 200 participantes;
- b) *médio*: com número estimado entre 200 e 500;
- c) *grande*: evento com mais de 500 participantes. Nesta classificação, o evento mobilizando milhares de pessoas, pode ser denominado como *macroevento*.

1.1.1.6 Classificação por Tipologia

Os eventos podem ser classificados conforme sua tipologia, seu tipo, sua característica mais marcante. Os mais utilizados e o que representam maior movimentação na infra-estrutura turística estão descritos a seguir, conforme Britto, Fontes (2002) e Matias (2004).

- a) *programas de visitas*: como o próprio nome diz, são todos os eventos destinados exclusivamente a promoverem a visitação, com objetivos técnico-científicos, a saber:
 - *famtour (familiarization tour)*: tipo de evento destinado à visitação por objetivos técnicos. É bastante utilizado no meio turístico e constituído por visitas e viagens programadas por empresas turísticas, destinada a agentes

vendedores de produtos turísticos a fim de que se familiarizem com os lançamentos, para posteriormente melhor divulgá-los e/ou vendê-los; e

- *openday*: visitação interna a empresas e fábricas, com finalidade de apresentá-las a seu público de interesse;

b) *exposições*: são todos os eventos que se destinam a apresentar ou demonstrar *in loco* ou de forma itinerante e a público, novos equipamentos, produtos, artes, destinações turísticas e serviços entre outros, com a finalidade de divulgá-lo, promovê-los e vendê-los:

- *feira*: são exposições públicas de arte, produtos, materiais ou serviços em que pode ou não haver venda direta ao público;

- *salão*: destinado a promover e divulgar produtos e informar sobre eles, com o intuito de criar para os consumidores uma imagem positiva da instituição promotora. Não possui finalidades comerciais imediatas; seu objetivo principal é a promoção institucional; e

- *vernissage*: evento de exposição de produção artística, de um ou mais artistas, com obras inéditas. É usualmente acompanhado por coquetel;

Além dos itens acima mencionados, são também exposições as mostras, *road-shows* e *show cases*;

c) *encontros técnicos e científicos*: eventos muito utilizados no campo das ciências humanas e sociais, com o objetivo de expor trabalhos, resultados de estudos e pesquisas relevantes ao desenvolvimento dessas áreas do conhecimento. Conferências, palestras, simpósios, convenções, seminários, conclaves, jornadas, comícios e passeatas, além de:

- *assembléias*: reunião da qual participam delegações representantes de grupos, estados ou países. Sua principal característica é debater assuntos de grande interesse de grupos. O desenrolar dos trabalhos apresenta peculiaridades, como as conclusões que depois de apresentadas são votadas pelos participantes;

- *congressos*: reuniões promovidas por entidades associativas que visam debater assuntos de interesse de determinado ramo profissional, como, por exemplo, médicos, engenheiros, professores, economistas. Cada grupo discute um tema, que será votado e plenário. Ao final, um documento chamado “anais” será entregue, registrando todas as conclusões;

- *fórum*: reunião que visa conseguir efetiva participação de um público numeroso, a fim de obter mais informações sobre determinado tema proposto. Permite aos interessados debater com liberdade seus pontos de vista a respeito dos temas em pauta, em busca de consenso geral;

- *painel*: tipo de reunião limitada a um pequeno grupo de especialistas, caracterizada pela apresentação, em quadros, de um assunto a ser explanado pelo painalista. Admite até quatro explanadores, sob a coordenação de um orador principal, cada qual apontando seu ponto de vista sobre o tema. Os participantes podem questionar;

- *mesa-redonda*: reunião clássica preparada e conduzida por um moderador. Os participantes da mesa-redonda, em geral especialistas, apresentam seus pontos de vista em torno do assunto em pauta, sendo destinado um tempo limite para a sua exposição;

d) *encontros de conveniência*: esses eventos consistem na reunião de pessoas com a finalidade de proporcionar descontração e lazer. Podem estar inseridos em acontecimentos de negócios ou encontros. Saraus, coquetéis, *happy-hours*, chás beneficentes, almoços, jantares, banquetes, *coffe-breaks*, *shows* e:

- *brunch*: um tipo bastante atual de encontros sociais e empresariais. Foi criado nos Estados Unidos, quando as famílias americanas costumam ir às igrejas, nas manhãs de domingo, voltando para seus lares, a seguir, por volta das 12h. Neste momento então, se alimentam, unindo o café da manhã – *breakfast* – ao almoço – *lunch*, fazendo surgir o *brunch*; e

- *festival*: evento de cunho artístico, periódico, objetivando competição, promoção comercial ou divulgação. Premia as expressões maiores nas artes cênicas, plásticas, cultura, música e projetos especiais;

e) *cerimônias*: reuniões de caráter solene. São organizadas conforme protocolo e cerimonial pertinentes. Pode ser de cunho social, político, acadêmico, governamental e religioso, conforme diferentes sociedades e suas culturas. Neste item estão inclusos: cerimônias de cunho religioso, casamentos, bodas, cerimônias de posse, formatura, etc;

f) *eventos competitivos*: estes eventos apresentam características de competição, onde os participantes devem realizar tarefas e etapas, com graus diferentes de dificuldade. Podem ser divididos em gincanas,

torneios, campeonatos e concurso, que tem como principal característica a competição, podendo ser aplicado a diversas áreas: artística, cultural, desportiva e outras. Deve ser coordenado por uma comissão organizadora, que estabelecerá o regulamento, a premiação e o júri;

- g) *inaugurações*: são eventos que tem como característica principal a apresentação ao público dos novos espaços, instalações ou marcos históricos, e dividem-se em inaugurações de espaços físicos e de monumentos históricos e homenageativos;
- h) *lançamentos*: ato de lançar algum produto ou serviço. Podem ser: lançamento de pedra fundamental, de livros, de maquetes, de produtos e serviços; e
- i) *outros*: desfiles (de moda, cívico) e leilões.

O empreendedor, empresa, entidade ou organismo público que decide realizar algum evento deve levar em conta estas classificações, para que se alinhem estratégias adequadas e específicas a cada tipo de evento.

1.1.2 Feiras e Festas: semelhanças e diferenças

A conceituação de eventos permite uma distinção entre seus diversos tipos. Conforme as características e peculiaridades que apresentam, os eventos podem, além das demais classificações, ser divididos em Feiras e Festas. Pode haver uma certa confusão entre estas duas, pois muitas Feiras acontecem dentro das Festas, ou vice-e-versa.

Matias (2004, p.80) conceitua Feira da seguinte forma: “exibição pública com o objetivo de venda direta ou indireta, constituída de vários estandes, montados em lugares especiais, onde se colocam produtos e serviços”. Segundo a autora, as Feiras organizadas têm como berço a Revolução Industrial, pois trouxe consigo grande estímulo à atividade comercial existente na Idade Média. Tem por objetivo principal o lucro dos expositores e dos participantes, que buscam, nas Feiras, oportunidades de negócios.

Com estrutura em estandes oferecendo produtos e serviços, as Feiras não possuem a diversidade de atrativos como possuem as Festas e oferecem aos visitantes estruturas similares em qualquer espaço, variando, basicamente, na sua

oferta e no seu público. Busca, quase que exclusivamente, benefícios econômicos, podendo manter interações com a comunidade através da agregação de atrações a elas. Visam, desta forma, a obtenção de recursos e o desenvolvimento comercial e mercadológico dos envolvidos. “É ampla, fixa e visa vender” (CESCA, 1997, p.17).

A Festa possui significados mais complexos e sentidos mais profundos, por envolver diferentes aspectos sociais, culturais, artísticos, econômicos e políticos. Além disto, articula públicos distintos. Desde a Antigüidade, “é a categoria primeira e indestrutível da civilização humana” (BAKHTIN apud RIBEIRO, 2002, p.33). Como um fenômeno social, tem registros desde a grande Festa de Olímpia, na Grécia, datados de 776 a.C. Esta Festa era de cunho religioso e estabelecia uma trégua entre quaisquer tipos de combate. Outro tipo de Festa, na Antigüidade, era a Saturnália, provável origem do Carnaval (MATIAS, 2004). Assim, a civilização antiga legou diferentes significados ao turismo de eventos, trazendo consigo características de ludicidade, celebração, diversão e fazendo referência à paz. Paralelamente, as Festas geram necessidade de construção de infra-estrutura e de desenvolvimento do espírito da hospitalidade.

Com o passar dos anos, as Festas foram se adaptando às mudanças ambientais e agregando novos significados econômicos, políticos, históricos e sociais. Utilizadas não somente como uma celebração, as Festas adquiriram motivos comerciais, mas não perderam sua essência: a de socialização, de um ato coletivo, uma atividade prazerosa que “pode tornar-se uma forma de conhecer e de dar a conhecer a identidade dos que a celebram” (RIBEIRO, 2002, p.309).

Além de todas estas características, as Festas podem servir, também, de instrumento para o desenvolvimento de uma comunidade, possibilitando a fixação de valores culturais nos que a fazem, estimulando a busca e o conhecimento da própria identidade e fomentando a economia do local. Isto porque durante sua realização, diversas ações podem conduzir a experiências distintas dos participantes e que causam interferências culturais de diferentes formas e intensidades. Estas interferências são construídas nas relações sociais dos participantes e nos usos dos produtos oferecidos no decorrer das atividades. É, portanto, um processo social dinâmico e transformador, que se baseia nos diversos interesses privados e comunitários que são vivenciados conforme suas peculiaridades.

A complexa constituição da Festa abrange diversos fenômenos, como organização, política, decoração, mercadorias, falas, encontros, desencontros, movimentos [...]. A Festa pode, assim, ser descoberta por diferentes caminhos ou olhares, como do o folião, do morador local onde ela acontece, do pesquisador ou do turista. Cada olhar ou caminhar revelam diferentes significados (ROSA, 2002, p.12).

Conceber, construir e gerir uma Festa envolve muitos indivíduos e requer conhecimentos específicos que possibilitem a revelação de potencialidades ainda não conhecidas e exploradas até aquele momento, pois a Festa precisa ser reconstruída a cada edição.

Os dois tipos de eventos citados - Feiras e Festas - devem ser geridos visando atender às suas peculiaridades. As Feiras, com o passar dos anos, continuaram a ter ênfase econômica e permanecem sendo uma atividade comercial que busca alcançar seu objetivo maior que é o lucro. Aspectos políticos também podem aparecer em algumas Feiras, principalmente quando estes tiverem íntimas ligações com aspectos econômicos. Já a Festa, contempla componentes de várias esferas sociais, agregando significados e tornando-se mais complexa e dinâmica.

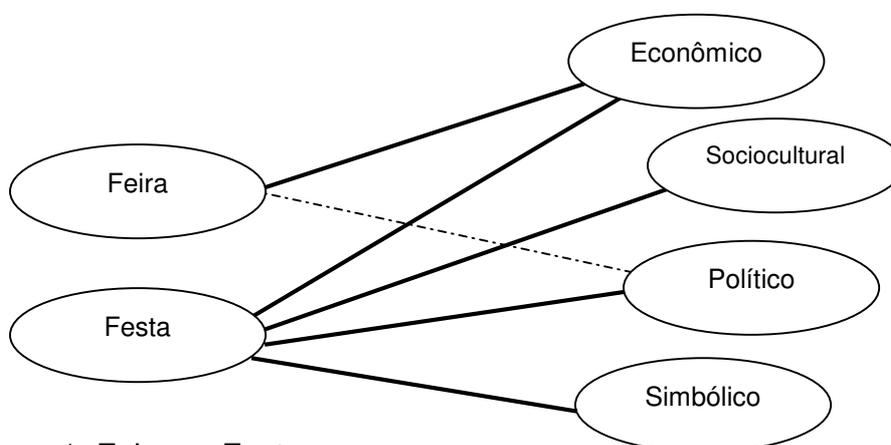


Figura 1: Feiras e Festas
Fonte: a autora

Conforme representado graficamente (Figura 1), as Festas devem ser analisadas por diversas esferas que se confundem entre si. Não se pode analisá-la apenas pelo aspecto econômico, como sendo apenas um produto dinamizador de renda e trabalho, mesmo sabendo da importância financeira que a realização de Festas gera para o município sede. A Festa envolve pessoas, materiais, emoções,

expectativas, culturas e ideais que geram comportamentos e interferem na sociedade de diferentes maneiras e torna complexa sua gestão.

A prática cultural festiva, espaço para vivência do lazer, é atividade de uma política pública e/ou privada, que, segundo a concepção moderna do lazer, influencia e é influenciada por vários aspectos, como organização e estruturação (ROSA, 2002, p.29).

Tem-se, portanto, que as influências de diferentes padrões e formas de organização e estruturação na Festa, beneficiam, em maior ou menor grau, os diferentes interessados. Como em uma organização, uma Festa possui diferentes envolvidos que participam de forma direta ou indireta ou beneficiam-se com seus resultados. Sellers (apud WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p. 66) define os *stakeholders*¹ de uma organização: “uma empresa existe para fazer dinheiro para seus acionistas, mas se ela tem clientes e funcionários felizes [...] a compensação dos acionistas virá automaticamente”. Com esta afirmação os autores apresentam os grupos de envolvidos a quem se destina o propósito de uma empresa. Assim, também em Festas, os *stakeholders* são fundamentais no que diz respeito a resultados e ao desenvolvimento de ações que beneficiem estes envolvidos, que serão especificados no capítulo 1.3 (*Os Stakeholders* de um Evento, p. 57).

Outro aspecto importante nas Festas é a estreita ligação com o lazer e o turismo, pela atração de público que busca vivenciar experiências novas, fazendo com que muitos municípios as realizem como forma de entretenimento ou como incentivo socioeconômico local. Ressalta-se que, na atividade turística, as Festas têm se tornado importantes no sentido de movimentação em épocas sazonais, podendo contribuir significativamente com a localidade onde são desenvolvidas.

1.1.3 Eventos e Turismo

O fenômeno turístico, além de gerar recursos e movimentar a renda local, pode ser trabalhado para desenvolver na comunidade uma valorização de identidade, de raízes, hábitos e costumes. Pode fazer com que os autóctones aumentem sua auto-estima em decorrência do fluxo de pessoas que visitam sua

¹ *Stakeholder* é uma palavra que se refere à todos os envolvidos em algum processo: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade, etc. (FREEMAN; STONER, 1995).

cidade, pois podem conhecer sua cultura e admirar as peculiaridades do espaço turístico e da região receptora. Para alcançar tais benefícios, precisam existir recursos naturais, culturais ou artificiais que justifiquem o deslocamento.

Em municípios litorâneos, os benefícios do Turismo podem desaparecer devido a sazonalidade, pois é só em algumas épocas do ano que o fluxo de visitantes é intenso. Nestas épocas se dinamiza a economia, estimula-se a comunidade e gera-se expectativas de desenvolvimento, mas logo a seguir a taxa de visitação cai, “criando a ociosidade de seus empreendimentos, equipamentos e serviços, gerando a alta dos custos e a pouca fluidez de recursos financeiros. Essas são as características do chamado período de baixa estação”. (BRITO, FONTES, 2002, p. 34). Neste contexto, os eventos turísticos vêm ganhando destaque como alternativa a esta sazonalidade em função da sua capacidade de atração constante em diversas épocas do ano.

Os municípios litorâneos do Rio Grande do Sul apresentam um grande fluxo de visitantes em épocas de veraneio, pois exploram o turismo de sol e mar. Nesta época, utilizam quase que completamente a capacidade dos equipamentos hoteleiros, gastronômicos e de lazer, além de gerar renda para diferentes setores ligados direta ou indiretamente com a atividade em função das divisas deixadas pelos visitantes oriundos de diversas partes do Estado e de países do Mercosul.

Quando a temporada de verão termina, a diminuição no fluxo de visitas torna-se um fator de risco para a economia local, pois os autóctones vivem grande parte dos meses de inverno com a renda gerada no período de veraneio. Cientes dos problemas econômicos decorrentes desta sazonalidade, muitas prefeituras municipais litorâneas buscam na realização de eventos uma alternativa para este fato.

Os eventos possuem capacidade de reduzir os efeitos nocivos da sazonalidade destas regiões e, em função disto, são uma das tendências do Turismo contemporâneo. Os índices apontam esta atividade como uma das que mais crescem dentro do setor.

A partir de 1995, após a implantação do Plano Real, o número de turistas que chegaram ao país para a participar de eventos apresentou crescimento bastante expressivo, ou seja, de 1994 para 1995 sofreu acréscimo de 81,5%, e tem mantido, nos últimos anos, uma média de crescimento anual de 10,5%. (MATIAS, 2001, p.64).

Em todo o mundo, e não diferentemente no Brasil, os indicadores que demonstram o crescimento do setor de eventos apontam para uma maior exigência de espaços adequados, equipamentos sofisticados e recursos humanos qualificados para atuar nesta área de maneira eficiente e profissional.

Segundo o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo, elaborado pela EMBRATUR (2007), entre o ano de 2006 e o primeiro semestre de 2007 houve um aumento médio no faturamento do setor de eventos de 3,4%. Conseqüentemente, o número de empregos no setor aumentou 7% neste período.

O Ministério do Turismo indica que as áreas que possuem forte sazonalidade precisam desenvolver o turismo o ano inteiro com a criação de um Calendário de Eventos que contemple todas as atrações e os recursos turísticos da cidade receptora, respeitando sua fragilidade, mas aumentando a utilização dos equipamentos e conseqüentemente sua produtividade.

Um Calendário de Eventos diferenciados da vocação original da localidade propicia a inserção de outros atrativos que se traduzem, ao longo do tempo, em vocações tão fortes quanto a primeira (BRITO, FONTES, 2002, p.200).

Um evento turístico precisa de uma grande responsabilidade para ser executado, devendo, por isto, ser planejado de forma a envolver os diversos agentes articuladores de tal atividade: poder público, iniciativa privada, visitantes e comunidade, em seus diversos grupos e atuações.

Os eventos não podem ser testados antecipadamente, pois são produtos intangíveis não apenas pelo fato de fazerem parte do setor de serviços, mas por serem dependentes de variáveis ambientais, culturais, sociais e econômicas, o que requer ainda maior atenção e cuidado na articulação de todas estas variáveis e no planejamento minucioso para sua realização, estando aí a importância da gestão destes eventos.

1.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre gestão existem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos e, na atualidade, algumas tendências como a globalização levam a formação de novos modelos de gerenciamento, com a finalidade de buscar caminhos para melhorar o desempenho das organizações, “por meio de uma participação mais efetiva de todos os envolvidos nos processos administrativos e operacionais da empresa” (FERREIRA, 1997, p.04).

As organizações, segundo Daft (1999, p.07) são “entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e são interligadas ao ambiente externo”. A gestão organizacional pode ser considerada um modelo de trabalho orientado por uma política de valores capaz de planejar, alocar e gerir recursos, realizar ações, definir valores e estratégias a fim de viabilizar o alcance dos objetivos propostos por estas organizações.

Diferentes das sociedades industriais, oriundas da Revolução Industrial, onde as organizações eram controladas pelo trabalho na produção de bens, as organizações pós-modernas difundem a autoridade, que antes era concentrada no gestor, a um grande número de partes interessadas. Os clientes, acionistas e fornecedores, fazem parte do processo decisório, pois os produtos e serviços são destinados e/ou interferidos por eles.

Planejamento, controle, monitoramento, solução de problemas, motivação, liderança, delegação e estratégias são conceitos que fazem parte da gestão, onde nada é estático e, portanto, deve ser flexível e atenta ao desenvolvimento das necessidades dos clientes. A gestão precisa ser capaz de reconstruir a organização permanentemente.

Os eventos, considerados como organizações por suas propriedades organizacionais, precisam de maior capacidade de adaptação e inovação, pois em um evento não existe a possibilidade de retrabalho.

1.2.1 Gestão Estratégica

As organizações modernas estão sofrendo pressões competitivas neste início de milênio e este fato faz com que precisem se manter em um processo de alerta, adaptando e ajustando sua estrutura e suas estratégias às condições ambientais, que estão em constantes modificações.

A velocidade das mudanças no ambiente de mercado pode associar-se a vários fatores, com destaque para a integração dos mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, além das mudanças no perfil e nos hábitos dos consumidores. Na atividade turística estas mudanças tornam-se visíveis quando se observa a formação de “clusters” (PORTER, 1999), a facilidade de acesso a viagens internacionais, a constante busca do turista por emoções intensas e em períodos curtos de tempo (MOLINA, 1998). Em se tratando de eventos turísticos, a formulação de estratégias é imprescindível no sentido de orientar sua organização para o atendimento às mudanças ambientais que garantam a realização de ações viáveis para o estímulo da visitação e que atendam à expectativa do mercado.

Neste sentido, a gestão estratégica pode servir como base para o contínuo crescimento e desenvolvimento das organizações, permitindo que as condições ambientais não se tornem empecilhos para o sucesso.

Muitos autores versam sobre este tema, aplicando o conceito de estratégia a várias definições (ANSOFF, 1997; BRACHE, SCOTT, 2006; BOSE, 2006; CACERES, 1991; COVENEY, 2003; JARILLO, 2002; MINTZBERG, 2006). Não existe uma definição que seja universal sobre este termo, mas, embora não haja consenso, pode-se dizer que o estudo das estratégias iniciou para os usos militares, definindo como uma arte ou um dom do general. Os primeiros exemplos são Felipe e Alexandre de Macedônia (GALLEGO, 2004). Origina-se, assim, como um meio de “um vencer o outro” como a virtude do general ao conduzir seu exército à vitória, utilizando para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (ABREU, 2002; CLAUSEWITZ, 1996; TZU, 2004).

A experiência militar em situações de guerra serviu de base para novas idéias e devido a este fato, a terminologia estratégica militar foi adaptada para os negócios das organizações logo após a Revolução Industrial, quando estas começaram a utilizar conceitos militares de estratégia em suas operações comerciais.

No campo das organizações, as estratégias possuem diversos enfoques. Thompson, Strickland (2000) definem estratégia como um conjunto de mudanças competitivas que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da organização. É o planejamento feito para reforçar a posição da organização no mercado e promover a satisfação dos clientes. Mintzberg, Quinn (1991), tratam do termo estratégia como sendo um modelo ou um plano abrangente, que integra os objetivos, as políticas e as ações definidas de uma organização, em um todo coeso.

Michel (1990) apresenta uma visão mais operacional da estratégia, definindo-a como uma decisão sobre quais recursos devem ser utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar ameaças para a consecução dos resultados esperados. Wright, Kroll, Parnell (2000), definem estratégia como um planejamento da alta administração para alcançar resultados coerentes com a missão e os objetivos da organização.

Através destas concepções do termo, pode-se analisar pontos em comum nos conceitos dos autores. Alguns conceitos permeiam os discursos da maioria deles e, embora de maneiras diferentes, apontam para o mesmo sentido: competitividade, mudança, missão, objetivos, resultados, integração, decisão, adequação. Devido a dificuldade de se definir uma conceituação para o termo estratégia, Gallego (2004) sugere que se estudem os processos estratégicos em sua complexidade, para assim compreender o que ela significa.

No campo da Administração, uma estratégia é um conjunto coerente de ações a se realizar e, se for adequadamente formulada pode organizar os recursos de uma empresa, com base tanto nos atributos quanto nas deficiências internas, com a finalidade de conseguir uma situação viável e original e antecipar as possíveis mudanças ambientais e como enfrentá-las (GALLEGO, 2004).

Isto aponta para duas questões importantes no processo da estratégia. Primeiro, o de que se deve analisar os atributos da organização, suas fortalezas e competências, o que ela tem de fatores positivos, de qualidades únicas. Segundo, o de que as deficiências internas devem ser enumeradas, a fim de que se perceba quais são os fatores de riscos na organização. A análise ambiental é, portanto, fundamental na decisão estratégica, pois é ao analisar o ambiente, tanto interno quanto externo à organização, que serão conhecidas as fortalezas, as deficiências, as oportunidades e ameaças existentes. Tomando conhecimento destes fatores, o processo de tomada de decisão poderá ser mais seguro.

Esta análise é chamada de análise SWOT, servindo como ferramenta para fazer análise de ambiente (CERTO, PETER, 1993). O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas se apresentam como a posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. As oportunidades e as ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos à organização.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, já que este ambiente é resultado das estratégias e ações definidas pelos próprios membros da organização. Durante a análise do ambiente interno, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado; e quando for percebida uma fraqueza, a organização deve agir para controlá-la ou, pelo menos, reduzir seu efeito.

O ambiente externo pode ser conhecido e monitorado pelos membros da organização, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, ou minimizar seus efeitos.

A estratégia implica, então, na definição do campo de atuação da organização, na previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no seu alinhamento. Para Gallego (2004) as estratégias eficazes devem envolver, no mínimo, alguns fatores básicos:

- a) objetivos básicos e bem definidos, a fim de que os esforços sigam em direção comum por todos os membros da organização;
- b) conservar a iniciativa: a estratégia deve possibilitar liberdade de ação, definindo as ações e não apenas reagindo ante elas;
- c) flexibilidade, para que se adapte às mudanças no caminho;
- d) liderança coordenada e comprometida, com líderes motivados e competentes;
- e) surpresa, na intenção de atacar o concorrente durante momentos imprevistos;
- f) segurança na base de recursos e demais aspectos operacionais.

Para que o propósito da organização, executado através da gestão estratégica, seja consistente ao longo do tempo, é necessário um conjunto de valores que deverão ser conhecidos dentro de toda a organização. Para que isto ocorra, recorre-se à formulação da visão, missão e objetivos organizacionais. A

visão, missão e objetivos formam conceitos que balizam as forças distribuídas e empregadas dentro da organização. São, portanto, o ponto de partida para o planejamento formal e providenciam a orientação necessária para garantir a coerência entre esforços e resultados.

Certo, Peter (1993) trata da formulação da visão, missão e dos objetivos organizacionais dentro do processo estratégico, que, para os autores, é constituído basicamente dos seguintes elementos: a) visão de negócios; b) declaração da missão da organização; c) definição dos objetivos organizacionais; d) análise SWOT; e) formulação de estratégias e sua implementação; f) análise dos *stakeholders* ; g) formalização do plano; h) análise de desempenho.

Quanto à visão de negócios, tem-se que a visão mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objetivos de longo prazo, aos objetivos mais gerais. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. Esta visão, associada a uma declaração de missão, compõe a intenção estratégica da organização.

A declaração da missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. A visão torna-se tangível com a definição da missão. Esta reflete aquilo em que a organização pensa e quais as direções que ela deve seguir. A declaração da missão organizacional pode auxiliar a empresa a concentrar esforços na direção comum. A visualização desta declaração, pelos membros da empresa, facilita a compreensão e a focalização de atitudes e ações que rumem para o objetivo central. Em geral, ela mostra aos membros da organização quais produtos ou serviços ela oferece, qual é o mercado, quem são os clientes e onde estão, quais são os objetivos gerais da companhia e seu autoconceito.

Uma definição de missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, estabelece padrões para o desempenho da organização em dimensões variadas e, ainda, sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

Quanto à definição dos objetivos organizacionais, tem-se que os objetivos são metas para quais a empresa direciona seus esforços. Servem para planejar, organizar, motivar e controlar as ações. As definições de missão definem direções pouco concretas e ações pouco específicas. Assim como a definição da missão tenta tornar a visão mais específica, os objetivos são tentativas de tornar a missão

mais concreta. Eles devem ser claros, flexíveis e mensuráveis, para saber se foram atingidos ou não.

Em eventos, os objetivos servem para mensurar o avanço na direção dos ideais e permitem aos organizadores obter padrões de desempenho, a fim de avaliar quais ações tiveram êxito e quais fracassaram (ALLEN *et al*, 2003).

Segundo Certo e Peter (1993), para desenvolver objetivos de alta qualidade, devem-se seguir, pelo menos as seguintes características:

- a) desenvolvimento de objetivos organizacionais específicos: objetivos específicos devem indicar o que é para ser realizado e dentro de que espaço de tempo. A elaboração de objetivos que sejam específicos faz com que os membros da organização conheçam e entendam o que deve ser realizado, eliminando confusão. Para Certo e Peter (1993) quanto mais específico for um objetivo, maiores facilidades serão encontradas para garantir sua realização.
- b) objetivos que exijam um nível desejável de esforço: devem ser planejados objetivos que sejam difíceis o suficiente para exigir um esforço extra para serem alcançados. Ao estabelecer estes objetivos que exijam mais esforço, é mais provável que a organização consiga atingir todo o seu potencial, mas nem sempre se deve estabelecer objetivos muito difíceis, pois podem causar danos na organização. Os objetivos desafiadores são mais interessantes e motivam os funcionários mais do que objetivos facilmente alcançáveis.
- c) desenvolvimento de objetivos organizacionais mensuráveis: Certo e Peter (1993) relatam que dúvidas sobre o fato de um objetivo ter sido realmente atingido resultam em relações melindrosas entre funcionários e gestores. Os objetivos que são quantificáveis possibilitam melhores maneiras de reavaliação;
- d) desenvolvimento de objetivos consistentes a longo e a curto prazo: os gestores devem estabelecer objetivos organizacionais que reflitam diferentes espaços de tempo e que apoiem uns aos outros. Os objetivos a curto prazo devem apoiar os que contemplam um espaço de tempo maior.
- e) objetivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas: dada a diversidade de interesses dos *stakeholders* da organização, elas

podem ter objetivos que sejam de natureza lucrativa a outros que sejam de natureza não lucrativa.

Quadro 1: Objetivos

Objetivos:
Específicos
Que exijam um nível desejável de esforço
Mensuráveis
Consistentes a longo e em curto prazo
Abrangam questões lucrativas e não lucrativas

Fonte: a autora

Quanto à análise SWOT, tem-se que a análise das oportunidades, ameaças, fraquezas e forças visa monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

A formulação de estratégias e sua implementação podem garantir ações coerentes com os objetivos. A formulação de uma estratégia não implica necessariamente que esta seja realizada. A estratégia original, muitas vezes, é alterada durante a sua implementação, devido a inesperados obstáculos ou a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas.

Quanto aos *stakeholders*, o sucesso de qualquer empreendimento depende da intensidade de participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Cada grupo de interessados apresenta seus interesses específicos no processo, mas, de modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Nos eventos, os *stakeholders* são, em geral, formados pela comunidade, visitantes, iniciativa privada e poder público.

Na formalização do plano, todos os procedimentos são relacionados para a ação. Nesta etapa, tudo o que foi planejado deve ser colocado no papel, a fim de organizar visualmente as ações. Nos eventos, esta parte é fundamental para a viabilização de patrocínios, já que é a partir desta formalização que o possível parceiro terá conhecimento do evento.

Quanto à análise de desempenho, tem-se que ela serve para analisar os resultados obtidos com as estratégias utilizadas. Para avaliar a estratégia, são necessários indicadores de desempenho, que poderão mensurar as ações executadas. Assim, será revisto o que foi implementado e decidido os novos rumos do processo estratégico, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as estratégias que foram inadequadas.

A avaliação estratégica é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios, relacionados à saúde de curto prazo do negócio e avaliar, pelo contrário, os fatores e as tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 65).

Segundo os autores, a avaliação estratégica deve responder se o negócio implementado é apropriado, se os planos e políticas utilizados são adequados e se os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam os pressupostos sobre os quais repousam as estratégias. As respostas a estas questões, entretanto, não são simples e devem ser respondidas com cautela, pois cada negócio é peculiar e as estratégias não são padronizáveis nem aplicáveis em todas as questões. Isto pressupõe uma lógica que analise cada estratégia em suas circunstâncias.

Existe, assim, uma certa dificuldade em estabelecer critérios que apontem se a estratégia utilizada foi adequada. Esta dificuldade está relacionada com a subjetividade dos fatores que compõe a estratégia, e, se analisada separadamente de todo o processo organizacional, pode comprometer uma avaliação fidedigna. “Em destaque especial está a diferença entre resultados operacionais correntes óbvios e os fatores que embasam o sucesso ou o fracasso do domínio escolhido da atividade” (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 72). As questões associadas à estratégia estão correlacionadas e são interdependentes e, portanto, a avaliação não pode ser uma ação isolada e sim, deve fazer parte de todo o processo organizacional. Por este motivo, muitas organizações não estabelecem processos formais e explícitos para avaliar a estratégia, estabelecem, sim, avaliações contínuas ligadas às demais ações da empresa.

Em última análise, a capacidade de uma empresa em manter sua posição competitiva em um mundo de rivalidades e mudanças pode ser bem mais atendida por gerentes que possam manter uma visão dual de estratégia e avaliação de estratégia – precisam estar dispostos e capazes de perceber a estratégia em meio ao tumulto das atividades diárias, construindo e mantendo estruturas e sistemas que fazem dos fatores da estratégia o objetivo das atividades correntes (MINTZBERG, QUINN, 2001, p.72).

Assim como em uma empresa, a gestão de eventos exige uma avaliação constante que possibilite percepções que sirvam como base para o aperfeiçoamento da atividade. Esta avaliação além de proporcionar aprendizado organizacional permite que se apresente um *feedback* aos parceiros do evento. A avaliação constante, através da monitoração das ações, permite que ações pontuais sejam realizadas visando suprir falhas observadas ainda no transcorrer do evento, evitando problemas que aconteceriam se esta avaliação não tivesse sido feita a tempo.

Dados tangíveis e intangíveis podem ser verificados na avaliação. Os estudos normalmente medem impactos tangíveis, como benefícios econômicos, pela sua facilidade de mensuração. Mas os aspectos intangíveis também têm importância, porque medem, por exemplo, o efeito na vida social da comunidade e seu sentimento de orgulho pelo evento, o impacto na imagem da cidade como destino turístico, etc. Estes fatores apontam para a necessidade de análises tanto quantitativas como qualitativas, que são descritas a seguir, conforme Giacaglia (2003).

A análise quantitativa é uma parte importante da análise de desempenho porque apresenta resultados mensuráveis que possibilitam uma análise tangível e consistente, através de números e dados coletados durante o evento. Pode ser através de:

- a) quantidade de visitas/presenças no evento: este item possibilita inúmeras análises e são quantificadas a partir de fichas cadastrais recolhidas, cartões de visitas entregues, assinaturas recolhidas ou outras fontes de registros de presenças. Podem mensurar apenas o número de visitantes ou participantes, ou, se mais detalhada, pode mostrar a procedência do visitante, seu gasto médio, permanência na cidade, meio de transporte e hospedagem utilizados;

- b) quantidade de vendas e receita gerada pelo evento: medida pelo total de vendas feitas durante o evento. Esta análise deve contar com um sistema capaz de informar, no ato da venda, a proveniência do cliente para saber se este contato foi desenvolvido dentro do evento ou se foi apenas formalizado nele. Esta análise pode ser feita, também, por cada segmento do evento, para que se avalie quais foram os segmentos que obtiveram maior lucro;
- c) assessoria de imprensa: esta análise refere-se à eficácia do serviço de imprensa do evento. Pode-se mensurar através do cálculo do percentual de matérias enviadas em relação ao número de matérias que foi publicado. Este percentual mostrará o nível de sucesso nos envios. Pode-se, também, obter a receita total gerada em função do trabalho da assessoria de imprensa, obtida através da diferença entre o valor do investimento utilizado no serviço e o valor total de matérias publicadas;
- d) orçamento previsto x realizado: comparar o orçamento inicialmente planejado do orçamento final, o que realmente será gasto, a fim de que, em uma próxima edição, possa-se destinar melhor a verba do evento.

Os gestores do evento devem treinar uma equipe para que possa questionar os visitantes, a fim de que saibam abordá-los de maneira correta e de coletar todas as informações necessárias. A quantidade de receita, análise da assessoria de imprensa e análise do orçamento do evento podem ser feitas pela própria equipe ligada à estes setores, sem envolver pessoas especificamente para esta função.

A análise qualitativa torna-se importante para a avaliação de um evento porque pode medir, por exemplo, os impactos sócio culturais na comunidade receptora, bem como analisar a qualidade dos serviços prestados e o impacto na imagem do município sede do evento. Os itens que podem ser contemplados em uma análise qualitativa são:

- a) qualidade dos serviços prestados e das atividades desenvolvidas: análise feita a partir de entrevistas aos *stakeholders* do evento, a fim de verificar a satisfação referente aos serviços e atividades;
- b) qualidade das vendas realizadas e da assessoria de imprensa: mais do que contabilizar o número de vendas e das matérias publicadas, pode-se conhecer, através de anotações específicas, o grau de importância que

cada cliente possui, bem como o grau de importância do veículo de divulgação onde foi citada a Festa;

- c) descrição de dificuldades: item avaliado e registrado apenas pelo organizador, para verificar quais os problemas foram enfrentados e como foram resolvidos.

Ao término do evento, a compilação de dados estatísticos, bem como informações gerais como número e satisfação de participantes, valores totais de ingressos, números de apoiadores, possibilitam a análise do mesmo em relação aos seus objetivos.

Nesta direção, não somente para a análise da estratégia, mas e todo o processo de gestão, a organização deve se certificar de que tem as habilidades, conhecimento técnico e capacidades competitivas de que precisa para proporcionar à empresa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Neste sentido, o treinamento e a reciclagem dos recursos humanos que compõe a organização é importante para acompanhar as evoluções sobre abordagens gerenciais e para conhecer novos métodos operacionais.

Quadro 2: Processo Estratégico

Visão
Missão
Objetivos organizacionais
Análise SWOT
Formulação e implementação de estratégias
Formalização do plano
Análise dos <i>stakeholders</i>
Análise de desempenho

Fonte: a autora

Conforme destacado no Quadro 2, neste trabalho serão estudados os seguintes elementos do processo de gestão: a) objetivos; b) *stakeholders* ; c) análise de desempenho, além da estrutura organizacional.

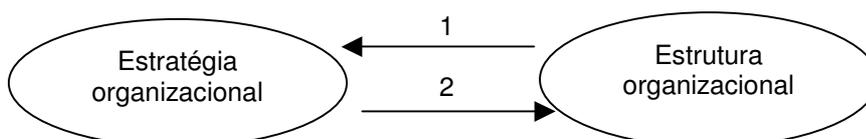


Figura 2: Alinhamento da Estrutura com a Estratégia
Fonte: a autora

A estrutura organizacional também deve estar alinhada à estratégia, porque, segundo Thompson, Strickland (2000) é imprudente o ato de executar uma estratégia nova com uma estrutura organizacional antiga. Uma nova estratégia precisa de habilidades novas e da realização de atividades diferentes. Se estes fatores não coincidirem com a estrutura da organização, o desencontro resultante pode levar a problemas com a implementação e com o desempenho de todo o processo.

Da mesma forma, em eventos, deve haver coerência entre a estratégia e a estrutura organizacional, objetivando um alinhamento que possibilite que estrutura da organização que seja capaz de executar da melhor maneira as estratégias planejadas.

1.2.2 Estrutura Organizacional

A implementação de estratégias necessita de uma estrutura organizacional adequada para que atinja seus objetivos. Estruturalmente, uma organização deve ter seu trabalho dividido em tarefas distintas, além de possuir meios que assegurem a coordenação destas tarefas (MINZBERG, 1999). Em alguns casos, para que a implementação das estratégias aconteça com sucesso, a estrutura organizacional precisará ser ajustada, redistribuindo tarefas e funções e diversificando os mecanismos de coordenação.

Para Certo, Peter (1993), deve-se buscar saber quais os níveis existentes de administradores e quais serão as pessoas dentro da organização que serão responsáveis pelas tarefas de implementação estratégica. A partir disto, os autores apresentam cinco tipos de estruturas organizacionais: a Simples, a Funcional, a Divisional, a Unidade Estratégica de Negócio e a de Matriz.

A primeira estrutura, a Simples, tem somente dois níveis: o do proprietário-administrador e o dos empregados. É uma estrutura que pode ser utilizada por qualquer organização, principalmente no estágio inicial do seu ciclo de vida. A principal vantagem que apresenta esta estrutura é permitir uma implementação rápida e flexível das estratégias, devido à comunicação e às poucas linhas hierárquicas.

A estrutura Funcional pode incluir diversos departamentos e equipes, que se reportam diretamente ao presidente da organização. Entretanto, esta estrutura pode levar a problemas de coordenação entre departamentos, impedindo ou dificultando a implementação eficaz das estratégias.

Para a estrutura Divisional, cada divisão tem sua própria linha e funções hierárquicas para gerenciamento, além de elaborar e implementar estratégias próprias, com a aprovação do presidente. Este tipo de estrutura oferece às grandes organizações uma forma de permanecer junto a seus mercados, mas podem ocorrer conflitos devido às diferentes divisões existentes, que podem competir entre si por recursos ou por metas que não estejam alinhadas à missão organizacional.

A estrutura de Unidade Estratégica de Negócios (UEN) dá-se quando uma estrutura Divisional se torna inviável porque o presidente tem divisões em excesso para administrar de forma efetiva. Assim, as empresas podem se reorganizar na forma de unidades estratégicas ou em grupos estratégicos. A estrutura UEN pode aumentar a dificuldade na definição do grau de autoridade dos vice-presidentes e dos gerentes divisionais.

A estrutura em Matriz é usada para facilitar o desenvolvimento e a execução de diversos programas ou projetos. Entretanto, a desvantagem é que freqüentemente os empregados podem ficar confusos sobre suas responsabilidades de trabalho e quais se são os seus gerentes, pois precisam atender a dois responsáveis e sempre com o foco na organização como um todo. Ainda, segundo os autores, estes tipos de estruturas não são excludentes, podendo uma organização estar estruturada sob mais de um tipo estrutural.

Para Wright, Kroll, Parnell (2000), a estrutura de uma organização refere-se ao modo pelo qual as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como estes indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. Para os autores, a estrutura organizacional reflete-se em um organograma, sendo que as relações de autoridade e responsabilidade entre gerentes e funcionários de uma empresa dão-se através de uma cadeia hierárquica. O autor denomina de “Organização Alta” a empresa composta por muitos níveis hierárquicos e por pequenas amplitudes de controle, visto que no topo está o Presidente da organização e os demais níveis estão em ordem decrescente de comando. A “Organização Achatada” é a organização com poucos níveis hierárquicos e com grande amplitude de controle de cima para baixo. Neste tipo de

organização, há um aumento na extensão da cadeia de comando, sendo que existem menos níveis de hierarquia. Para Wright (2000), à medida que a empresa cresce, adota estruturas organizacionais diferentes para implementar sua estratégia.

O estudo da estrutura organizacional é feito também por Mintzberg (1999). Para o autor, toda a atividade humana organizada exige a divisão de trabalho e a coordenação das mesmas. “A estrutura de uma organização pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (MINTZBERG, 1999, p.20).

A divisão de trabalho, segundo o autor, é ditada pela tarefa a ser realizada e tende a crescer à medida que o volume de trabalho aumenta. A coordenação, contudo, tende a ser algo mais complexo. Mintzberg (1999) divide os meios de coordenação de trabalho, que tem envolvimento direto com o controle e com a comunicação na organização, em cinco mecanismos:

- a) ajustamento mútuo;
- b) supervisão direta;
- c) estandardização dos processos de trabalho;
- d) estandardização dos resultados; e
- e) estandardização das qualificações.

O primeiro mecanismo de coordenação, o *ajustamento mútuo*, realiza o processo de trabalho através da comunicação informal. O controle é feito pelos próprios operadores, no transcorrer das atividades. É um processo simples, que é usualmente utilizado por qualquer organização e, mesmo as mais antigas e as maiores, inicialmente coordenaram suas ações através deste mecanismo. Sendo um processo simples, possui um paradoxo: as empresas mais complexas utilizam este mecanismo, porque em situações difíceis, o sucesso da empresa depende da capacidade dos especialistas se adaptarem uns aos outros ao longo de um caminho que vai sendo descoberto à medida que avança.

A *supervisão direta* é o segundo mecanismo apontado por Mintzberg (1999). À medida que uma organização cresce, que contrata novos funcionários e realiza novas ações, a comunicação informal sozinha já não é suficiente como era no primeiro estágio de seu ciclo de vida. Neste mecanismo “um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros” (Mintzberg, 1999, p.21).

Assim, um funcionário é responsável por controlar o trabalho dos demais, dá instruções e supervisiona as ações realizadas.

O terceiro mecanismo estudado pelo autor é a standardização. Standardizar significa uniformizar a produção, padronizar os produtos ou serviços e conseqüentemente as condutas de consumo, sociais e pessoais. Com a standardização, os produtos e serviços são realizados da mesma maneira, com padrões pré-determinados e a coordenação é incorporada pelos processos de trabalho, já que são todos uniformes. Assim, a necessidade de comunicação é reduzida. Quando o trabalho é especificado ou programado, segundo Mintzberg (1999), há standardização dos processos de trabalho. Desta forma, o trabalho não precisa de supervisão nem de comunicação informal, já que o processo já foi concebido, bastando apenas executá-lo.

A standardização dos resultados do trabalho consiste em definir que tipo de produto ou serviço é desejável, quais os padrões de desempenho ou as dimensões do produto. Assim, o processo não tem importância primordial, já que o resultado é que foi padronizado.

Há ainda a possibilidade de se standardizar as qualificações. “As qualificações e o conhecimento são standardizados logo que se especifica a formação daquele que executa o trabalho” (Mintzberg, 1999, p.24). Com isto, a formação e o conhecimento por si só coordenam o trabalho e são eles que asseguram o resultado esperado.

Estes cinco mecanismos podem existir simultaneamente nas organizações, e não se pode dizer que são excludentes entre si. Sempre haverá necessidade, em algum momento ou em alguma circunstância, de se utilizar mais de um mecanismo.

Quando uma organização nasce, os seus *operacionais* - que são aqueles que executam as funções - são, em grande parte, auto-suficientes e desempenham a coordenação sozinhos. À medida que a organização cresce, ela necessita da introdução de um gestor, então a divisão do trabalho entre os operacionais já não é mais suficiente, necessitando assim, de uma divisão *administrativa* do trabalho na estrutura. E quanto mais a organização cresce, mais níveis administrativos ela necessita, formando assim, uma *hierarquia* de autoridade.

Quando este processo evolui, tende a tornar-se mais standardizado, a fim de coordenar o trabalho dos operacionais. Assim, a responsabilidade é assumida por

outro grupo, os *analistas*. Então, tem-se três divisões: os que executam, os que supervisionam e os que estandardizam o trabalho.

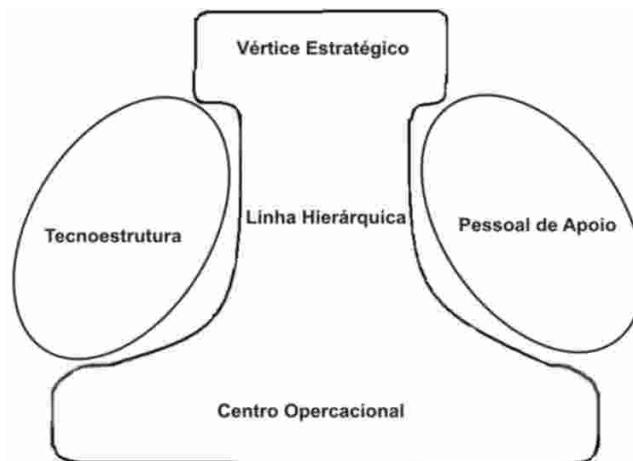


Figura 3: Componentes Básicos da Organização
Fonte: MINTZBERG, 1999, p. 38

Conforme representado graficamente (Figura 3), para Mintzberg (1999) existem cinco componentes básicos de uma organização. Os dois primeiros supervisionam, o terceiro executa e os dois últimos estandardizam o trabalho. São eles:

- a) vértice estratégico;
- b) linha hierárquica;
- c) centro operacional;
- d) tecnoestrutura;
- e) pessoal de apoio.

O primeiro, o Vértice Estratégico é o topo da hierarquia onde se processam a maior parte das decisões, bem como a formulação da estratégia. Tem a principal função de assegurar o cumprimento da missão de uma forma eficaz, mas é também responsável por todo o tipo de supervisão, que pode estar relacionada com a gestão de recursos e conflitos, com o controle que passa pela revisão das atividades ou pela comunicação direta ou indireta com os elementos da organização. Acresce-lhe ainda o aspecto da responsabilidade para com toda a organização, e desta perante o ambiente que a rodeia. Como tal, além de comunicar com o interior do sistema, o Vértice Estratégico tem a responsabilidade de ser ele o elo de ligação com o

ambiente, cabendo-lhe desta forma a gestão das condições de fronteira organizacional (Mintzberg, 1999).

Na organização de eventos, o Vértice Estratégico pode ser formado pelo diretor geral do evento, geralmente o dono da entidade promotora ou o responsável geral sobre ela.

A Linha Hierárquica tem como principal função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização. Ela é composta por gestores intermédios que tentam dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema. Cabe a esta parte ser o elo de ligação entre todos os elementos da estrutura, com particular destaque para o Vértice Estratégico que delinea as estratégias e faz o planeamento, e o Centro Operacional. Além disso, a Linha Hierárquica, assim como o Vértice Estratégico, está empenhada na formulação da estratégia para sua unidade, embora a estratégia esteja afetada pela estratégia da organização global. Em suma, este grupo desempenha todas as funções do Vértice Estratégico, mas no contexto da gestão de sua própria unidade.

Em eventos, a Linha Hierárquica pode ser composta por gestores de áreas diferentes, que são responsáveis por cada conjunto de ações tomadas para o evento, fazendo, em maior ou menor grau, a ligação entre o Centro Operacional e o Vértice Estratégico.

No Centro Operacional é onde se dá o processo de produção, tanto de produtos quanto de serviços. Toda organização vive em função do Centro Operacional, pois é a base para a organização. A organização de eventos, assim como em uma empresa, necessita fundamentalmente de um Centro Operacional, pois é ele quem executará as ações, organizará a infra-estrutura, providenciará divulgação e realizará todas as atividades relacionadas com a fase transevento.

A Tecnoestrutura é formada por analistas que não estão diretamente envolvidos na produção. “Estão afastados do fluxo do trabalho operacional, podem conceber, planejar ou assegurar a formação dos operacionais, mas não executam o trabalho propriamente dito” (MINTZBERG, 1999, p.49). Têm a capacidade de observar e avaliar todo o sistema e como ele funciona, mantendo comunicação direta com os gestores da Linha Hierárquica a fim de possibilitar uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais. É composta pelos analistas que trabalham para tornar o trabalho dos outros mais eficaz, efetuando a standardização da organização.

Em se tratando de eventos, a Tecnoestrutura pode referir-se à profissionais contratados para assuntos específicos, ou, ainda, à empresa organizadora de eventos, quando esta for contratada. Profissionais de publicidade e propaganda podem fazer parte da Tecnoestrutura, ficando responsáveis pela imagem e divulgação do evento, jornalistas podem incorporar-se ao evento quando este necessita de assessoria de imprensa, por exemplo. A Tecnoestrutura é importante para a gestão de eventos, pois trata de assuntos específicos que requerem profissionais qualificados para tal função.

O Pessoal de Apoio, semelhante à Tecnoestrutura, não está envolvido diretamente na produção, funcionando apenas como suporte de todo sistema. Existe para dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional. São unidades especializadas em serviços que a organização não presta (cafeteria, farmácia, serviço de banco, etc). Em eventos, o Pessoal de Apoio auxilia, principalmente, nas atividades transevento, com serviços paralelos, mas também necessários.

Apresentados os componentes básicos das organizações, é importante descrever como se configuram estruturalmente. Mintzberg (1999) apresenta cinco tipos de estruturas, cada qual com suas particularidades. É importante ressaltar que, não sendo excludentes, cada configuração pode coexistir com outra, complementando-se:

- a) estrutura simples;
- b) burocracia mecanicista;
- c) burocracia profissional;
- d) estrutura divisionalizada; e
- e) adhocracia.

A primeira, a Estrutura Simples, é uma configuração característica de pequenas organizações que apresentam uma liderança forte, habitualmente na figura de um indivíduo que exerce a sua autoridade de uma maneira informal, através de uma supervisão direta. Nesta configuração, quer a Linha Hierárquica, quer a Tecnoestrutura, são praticamente inexistentes uma vez que é o Vértice Estratégico que avalia e coordena todo o Centro Operacional. O Vértice Estratégico é composto, geralmente, por uma pessoa que controla de perto toda a organização. A formulação da estratégia é, também, de responsabilidade deste que, geralmente, é o proprietário da empresa ou o mentor da organização.

Conforme o nome indica, esta estrutura simples tem o nível mais baixo de complexidade, sendo mais comum em eventos de pequeno porte, pois a decisão é centralizada pelo gerente de eventos. Geralmente, neste tipo de estrutura, a equipe necessita desempenhar mais de uma função. Algumas limitações deste tipo de estrutura dizem respeito à inexistência de especialização, pois, como a estrutura é muito pequena, as pessoas não conseguem atingir um elevado nível de conhecimento em nenhuma área específica (Allen *et al*, 2003).

A Burocracia Mecanicista, outro tipo de estrutura apontada por Mintzberg (1999), pode ser considerada o tipo de estrutura mais encontrada nas organizações públicas. Sendo este estudo sobre um evento gerido pelo poder público, torna-se importante especificar como funciona este tipo de estrutura organizacional.

Uhlmann (1997) entende a Burocracia como uma forma de organização fundamentada na racionalidade, na adaptação dos meios aos desígnios da empresa, com o intuito de se alcançar a máxima eficiência e previsibilidade do sistema. Para Weber (1968, 1974), a burocracia é a organização típica da sociedade moderna democrática e das empresas públicas e privadas. Para o autor, a burocracia é uma forma de organização que, estabelecendo os limites de autoridade e responsabilidade de cada um dentro de um princípio hierárquico, representa melhor os Estados democráticos modernos e as grandes empresas.

Este tipo de estrutura baseia-se na definição de como o aparato administrativo irá trabalhar, através de normas e regulamentos escritos para garantir uma interpretação unívoca, racionais e coerentes com os objetivos fixados. Weber (apud CAMPOS, 1966) analisa que o poder, nesta estrutura, é do cargo e não do sujeito, sendo que o cargo é eterno e seus ocupantes são transitórios. A burocracia, para o autor, não considera a pessoa como pessoa, mas como ocupantes de cargos e funções.

É caracterizada por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organograma, em que os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal, o que está associado a um processo pouco inovador. Os fluxos de autoridade partem do Vértice Estratégico numa direção descendente e toda a comunicação dentro da estrutura efetua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida. Este é um modelo em que todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente

definidas para a elaboração de um produto previamente concebido (MINTZBERG, 1999).

Os autores apresentam a Burocracia como uma forma de organizar, que tem como conseqüências desejadas a previsibilidade de seu funcionamento, no sentido de obter a maximização da eficiência. Em contraponto, estes mesmo autores tratam da tendência da estrutura burocrática desfazer-se, por exigir que o ser humano receba ordens e regras como legítimas, e que isto é complicado de manter, pois existem outras normas diferentes da organização que o burocrata segue, enfraquecendo o compromisso com as normas e procedimentos por parte dos subordinados. A legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação são características que nem todos os funcionários conseguem oferecer. Além disto, o excesso de formalismo e regras faz com que o burocrata se torne avesso à mudanças, interpretando a inovação como uma ameaça à sua rotina

Na gestão de eventos, a Burocracia Mecanicista pode apresentar problemas devido à necessidade de flexibilidade e adaptabilidade que o evento impõe. Assim, o trabalho pode ser seu fluxo debilitado pelo excesso de regras e regulação.

A Burocracia Profissional está muito em voga nos tempos atuais. Ela coordena suas atividades apoiando-se na estandardização das qualificações, recrutando especialistas devidamente formados e socializados para o seu Centro Operacional, dando-lhe liberdade de controle do próprio trabalho. O Centro Operacional é a parte mais importante da Burocracia Profissional e o conceito de estratégia perde grande parte de seu sentido neste tipo de burocracia, já que cada profissional pode desempenhar sua própria estratégia, selecionando seus próprios clientes e o modo de lidar com eles.

Na gestão de eventos, este tipo de estrutura consiste na contratação de uma variedade de serviços de outras empresas ou organizações ou de profissionais autônomos para atuarem nas áreas específicas que compõe o evento: imprensa, setor financeiro, infra-estrutura, etc. Embora importante por agregar profissionais de diversos setores, este tipo de estrutura pode apresentar problemas de comunicação, já que os profissionais são autônomos e não estão inter-relacionados.

A Estrutura Divisionalisada consiste na existência de diferentes departamentos que, ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões. A amplitude de controle no Vértice Estratégico

pode ser grande, já que a sede concede às divisões plena autonomia para tomada de decisão, e depois controla os resultados destas decisões.

Este tipo de estrutura, nos eventos, pode estimular a especialização de trabalhos, na medida em que cada departamento/setor necessita de mecanismos específicos para a coordenação das atividades. Mas, paradoxalmente, o gerente do evento deve ter uma visão geral para que possa controlar todas as atividades.

A organização de um evento, por sua dinamicidade, necessita ser adaptável e estar atenta às tendências, aos gostos e às necessidades implícitas do público-alvo. A excelência na realização de eventos, o sucesso destes e a popularidade que alcançará frente ao público implica na fuga de padrões, em planejar o que vai além da realidade imediata (NETO, 2004). Desta forma, a criatividade torna-se fundamental no processo de eventos e sua estrutura necessita ser aberta à inovação.

Neste sentido, a Adhocracia se apresenta como uma estrutura que pode ser adaptável para a gestão eventos. Mintzberg (1999) a apresenta como a estrutura mais recente e a que, dentro das configurações estruturais, é menos conhecida.

Este tipo de estrutura, segundo o autor, além das cinco partes da organização (vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura, centro operacional e pessoal de apoio), contempla ainda o ambiente, atribuindo-lhe uma grande importância em todo o processo de produção. Pode ser caracterizada como uma configuração que possui pouca formalização do comportamento, não se apóia em nenhuma forma de standardização (padronização) para coordenar suas atividades, porque busca a inovação e para isto necessita romper com rotinas estabelecidas. “Os processos de decisão circulam de modo flexível e informal [...] para promover a inovação. E isto significa ultrapassar a estrutura de autoridade sempre que necessário (MINTZBERG, 1999, p. 459).

Na Adhocracia, todos os fluxos de comunicação são de ordem informal e a coordenação é feita através de um ajustamento mútuo, o que beneficia a cooperação e o trabalho entre todos os elementos da organização em torno do projeto e missão a que ela se propõe.

O controle sobre o processo estratégico, diferentemente da Burocracia Mecanicista, por exemplo, não se encontra localizado no Vértice Estratégico. A formulação da estratégia, nesta estrutura, não é tanto formulada conscientemente, mas formada de maneira implícita pelas decisões dos indivíduos que compõe a

organização. Não há exata distinção entre formulação e implementação estratégica, pois esta não chega nunca a se estabilizar, já que a estrutura Adhocrática não é estática e sim orientada para projetos.

Apesar de ser uma estrutura interessante, é difícil mantê-la por muito tempo pois à medida que a organização cresce, os comportamentos tendem a se formalizar para assegurar um fluxo de projetos e processos inovadores. “Todos os tipos e forças incitam a Adhocracia a burocratizar-se à medida que vai envelhecendo” (MINTZBERG, 1999, p.481).

Como outros tipos de estrutura, a Adhocracia não se adapta a qualquer organização. Além disto, possui algumas ambigüidades, como insegurança dos membros da organização sobre a existência ou não de novos projetos; a confusão quanto à demarcação inconsistente de cargos e funções; o desenvolvimento pessoal dos indivíduos da organização não está programado; além de outros fatores, como concorrência interna e externa acentuada e ao fato de não saberem quem realmente é seu superior (MINTZBERG, 1999, p.487).

Quadro 3: Estrutura Organizacional

Mecanismos de Coordenação	- Ajustamento Mútuo; - Supervisão Direta; - Estandarização dos Processos de Trabalho; - Estandarização dos Resultados; - Estandarização das Qualificações.
Componentes da Organização	- Vértice Estratégico; - Linha Hierárquica; - Centro Operacional; - Tecnoestrutura; - Pessoal de Apoio.
Tipos de Estruturas	- Estrutura Simples; - Burocracia Mecanicista; - Burocracia Profissional; - Estrutura Divisionalizada; - Adhocracia.

Fonte: a autora

Considerando os mecanismos de coordenação, os componentes da organização e seus tipos estruturais, vale ressaltar a interdependência entre eles, sendo que podem existir aspectos isolados de cada um em uma determinada organização. Não é correto afirmar que exista alguma estrutura em particular que seja excelente. Pode existir alguma que, dentro dos padrões da organização, sejam coerentes com sua missão e seus objetivos.

Em se tratando da estrutura de eventos, pode-se dizer que as estratégias e as ações realizadas são produtos de sua estrutura. Em vista da variedade de classificações de eventos existentes, bem como as diferenças em seu tamanho e organizações promotoras, pode-se encontrar diversas estruturas organizacionais que se enquadram na realização de eventos, sendo necessário conhecer sua estrutura para desenvolver estratégias coerentes.

Optou-se por embasar este estudo na teoria organizacional de Mintzberg (1999), analisando a estrutura do evento em questão sob os princípios do autor.

1.2.3 Gestão de Eventos

A organização de eventos, através da implementação de princípios de gestão, é fundamental para o sucesso dos mesmos. O estudo teórico pode contribuir significativamente para uma boa prática de eventos e sua execução é dependente de um planejamento eficiente.

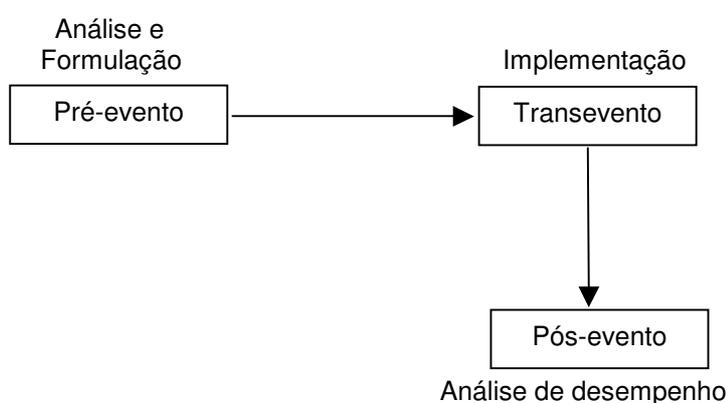


Figura 4: O Evento e a Gestão Estratégica
Fonte: a autora

Conforme demonstrado graficamente (Figura 4), as fases de um evento acompanham os processos estratégicos de uma organização:

- a) na fase *pré-evento*, os objetivos são traçados e o plano é *formulado* (formulação estratégica). Nesta fase, as estratégias são definidas, como em uma empresa;
- b) a fase *transevento* é a fase de *implementação* (implementação estratégica) de tudo o que foi planejado;

c) o *pós-evento* é o momento de *reavaliar* (análise de desempenho) as ações executadas, analisando o que foi positivo para que se melhore o que foi negativo.

Em toda a gestão turística o planejamento possui papel fundamental, pois com ele os acontecimentos imprevistos poderão ocorrer com menos frequência, já que tudo deve ter sido preparado antecipadamente. É um processo amplo, que consiste na determinação de objetivos de trabalho, na organização dos recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis, bem como a determinação de procedimentos, métodos e técnicas a serem aplicadas. O planejamento pode “estabelecer as formas de organização e expor com precisão todas as especificações necessárias para que a atuação na execução dos trabalhos seja racionalmente direcionada para alcançar os resultados pretendidos (RUSCHMANN, 2000, p.84).

A importância do planejamento em eventos é comparada por Martin (2003) a um corpo humano:

O planejamento é a espinha dorsal do evento. É ele que dá o norte, que define o rumo para onde se deve ir, onde obter a sustentação econômica. Já a organização é o pulmão e o coração do evento. Sem ela, o evento pára de bater, as tarefas deixam de ser feitas, os fornecedores não recebem as informações e os pagamentos necessários para trabalhar e fazer acontecer o evento em toda a sua plenitude (MARTIN, 2003, p. 70)

Planejar um evento faz com que o envolvimento de todos os fornecedores, trabalhadores e prestadores de serviços flua de maneira adequada, maximizando os resultados e melhorando o relacionamento entre todos os que participam do evento.

O principal fator que induz alguém a vivenciar um evento é a perspectiva de satisfazer suas expectativas. Para isso, ele deve ser minuciosamente preparado, pois não é como um produto tangível que pode ser testado e consertado de acordo com as necessidades, ao contrário, o evento não pode ser testado adiantadamente, e isto requer atenção, preparo, planejamento e organização.

O processo de planejamento de eventos, segundo Matias (2004, p.111), consiste em quatro fases: a) concepção; b) pré-evento; c) per ou transevento; e d) pós-evento.

A concepção do evento já é o início de seu planejamento. Embora a autora tenha-a fora do pré-evento, não parece correto separar estes dois princípios

fundamentais: a concepção e o pré-evento. A concepção do evento é a fase primeira, onde as idéias são lançadas e, portanto já faz parte da fase pré-evento.

1.2.3.1 Pré-evento

Na fase de concepção deve ser realizado o *brainstorm*, que é desenvolvido para estimular a produção de idéias, através da reunião de pessoas que estarão envolvidas diretamente no evento. Nesta reunião, os integrantes emitem suas idéias livremente sem nenhuma censura, para, após, estas idéias serem “filtradas” e selecionadas conforme sua importância e aplicabilidade (ANTUNES, 1995; CASTILHO, 1998). Essas idéias são, posteriormente discutidas e adaptadas, originando um esboço do evento.

No pré-evento os objetivos do evento são definidos e os organizadores devem preparar ações para a plena execução de todas as tarefas. Após definir os objetivos, deve-se iniciar a atribuição de responsabilidades e delegação de tarefas, a delimitação de prazos e priorização de ações, a viabilização de recursos humanos e financeiros para a organização do evento. Nesta etapa diversos aspectos devem ser considerados, como os aspectos políticos, sociais e culturais do município onde está sendo desenvolvido o evento. A escolha do local e da data também é importante para iniciar a definição de estratégias.

Feito o esboço que possui as linhas gerais do evento, tem-se o denominado pré-projeto, que, depois de alimentado com informações confiáveis e informativas, torna-se o projeto principal, que é necessário para a concretização da idéia central. Para Matias (2004) os principais passos que devem ser enfocados nesse projeto são:

- a) definição do produto;
- b) escolha do local;
- c) definição da data;
- d) elaboração de temário e calendário;
- e) identificação de participantes;
- f) estratégia de comunicação e marketing;
- g) recursos materiais, humanos e serviços;
- h) infra-estrutura turística disponível;
- i) programação social, cultural e turística;

- j) agenciamento turístico;
- k) critérios de avaliação; e
- l) cronograma.

Cada ítem, dependendo da abrangência do evento, pode apresentar maior ou menor grau de detalhamento. A escolha do local deve vir acompanhada de um croqui, para melhor visualização dos organizadores e fornecedores. Assim como a escolha do local, a escolha da data é importante. Deve ser escolhida de forma que não coincida com outras festas e eventos na região. Da mesma maneira, deve-se definir a que público o evento se destina, a fim de que se desenvolvam atividades para esse público.

Durante a fase de pré-evento, principalmente em eventos públicos municipais, é importante envolver as empresas, instituições, associações e organizações locais para que os serviços fluam da melhor maneira, possibilitando qualidade nos serviços e no atendimento ao participante do evento.

Dentro do projeto, o plano de mídia é outro item importante porque fará com que os patrocinadores visualizem as possibilidades de expor sua marca, fazendo com que se interessem pelo evento. Neste ítem deve-se observar e destacar o público-alvo, a abrangência do evento e os recursos financeiros que serão empregados nesta etapa, para melhor compreensão do possível patrocinador.

A alocação de recursos financeiros é uma ação que deve ser tratada com cuidado e responsabilidade, planejando os gastos que o evento irá gerar bem como suas fontes de receita, contando com valores reais. Através do orçamento previsto, os organizadores saberão quanto irão custar os materiais de expediente, locação de infra-estrutura, divulgação, custos administrativos, impostos e demais itens que possam estar presentes no planejamento e na execução das atividades.

Quanto às receitas, as principais fontes podem ser (MATIAS, 2004, p.126):

- a) recursos preexistentes (verba destinada pela entidade promotora);
- b) taxa de inscrição ou ingresso;
- c) doações (contribuições financeiras, materiais ou serviços);
- d) auxílios governamentais (municipal, estadual ou federal);
- e) eventos paralelos;
- f) venda de espaço impresso;
- g) merchandising (venda de bonés, camisetas, calendários e outros, de fácil aceitação por sua utilidade); e

h) patrocínios.

Embora a autora não cite, a comercialização de espaços dentro do evento pode ser uma forma interessante de receita, porque as empresas podem alugar e instalar seus estandes oferecendo produtos e serviços ao público presente.

Alguns instrumentos de controle e acompanhamento administrativo e operacional são indispensáveis no planejamento e na gestão do evento, pois possibilitaram a otimização do trabalho de toda a equipe. São eles:

- a) *cronograma de atividades*: controle visual da execução de tarefas e atividades, bem como cada prazo nas diversas fases. O cronograma deve ser feito em conjunto com as demais pessoas envolvidas no evento, para facilitar o entrosamento entre todos;
- b) *chek-list*: também chamado de lista de checagem é o detalhamento dos pormenores de todas as atividades, serviços, tarefas, providências ou necessidades. Dentro do *chek-list*, todas as providências serão descritas, bem como a pessoa responsável por cada tarefa, o prazo final para execução e o status (se foi concluído ou não);
- c) *briefing*: ferramenta utilizada para dar informações aos organizadores do evento sobre os aspectos mais relevantes. Aplicado também quando se torna necessário esclarecer alguém, como jornalistas, sobre o andamento do evento; e
- d) *fluxo de caixa*: permite a rápida e fácil visualização da situação do caixa do evento, como as receitas e despesas efetuadas e as contas pagas e recebidas.

A utilização destes instrumentos e a definição das estratégias de pré-evento podem fazer com que o evento flua de maneira tranqüila, porque todos os processos estarão resolvidos antecipadamente e as providências necessárias estarão tomadas. O pré-evento é uma etapa crucial, onde o gestor deve dispensar atenção especial, pois se esta etapa for feita com calma, tempo, dedicação e atenção, as demais fases do evento poderão transcorrer com fluidez.

1.2.3.2 Transevento

O transevento é o evento em si. É o momento em que todas as áreas e profissionais devem executar suas tarefas simultaneamente e em sincronia, pois

nesta fase todo o planejamento entra em execução. Alguns setores são importantes, tais como:

- a) *secretaria do evento*: responsável pelo apoio administrativo, apoiará direta ou indiretamente a realização preparando material de expediente, recepcionando os participantes, autoridades e convidados e prestando informações em geral;
- b) *serviço de recepção*: é considerado o “cartão de visitas” por ser o primeiro contato do participante com o evento, deve ser desempenhado por pessoas educadas, simpáticas, prestimosas, e que conheçam a cidade sede;
- c) *sala VIP*: local onde autoridades, convidados especiais e palestrantes são recebidos pela Comissão Organizadora; e
- d) *sala de imprensa*: montada para recepcionar a imprensa e fornecer informações do evento. Neste local podem ser realizadas entrevistas coletivas, distribuição de *briefing*, relação de autoridades presentes ou qualquer informação necessária à imprensa.

Um aspecto importante é o “clima” do evento, que é a qualidade do ambiente que se consegue criar e que envolve todos os participantes. Este aspecto é subjetivo e percebe-se pelo estado emocional dos presentes. Todos os setores acima citados, bem como todos os outros setores específicos de cada evento, precisam contribuir sinergicamente para a criação e manutenção de um clima favorável para o evento.

Nesta fase, constantes avaliações precisam ser feitas, a fim de detectar possíveis problemas e solucioná-los. Por isto, o gestor deve estar atento em todas as ações, para que verifique lacunas que possam ser preenchidas e que não causem transtornos.

1.2.3.3 Pós-evento

Após a realização, inicia-se o processo de encerramento do evento que terminou. Este processo vai além da desmontagem da infra-estrutura utilizada na fase transevento. Nesta fase, a secretaria deverá preparar e enviar correspondência final aos envolvidos, arquivar correspondências, enviar cartas de agradecimento a todos que contribuíram, preparar relatório final, preparar notícias para enviar à imprensa, apresentar o balanço final, fazer prestação de contas, liquidar pendências

sobre materiais ou serviços utilizados, devolver materiais a apoiadores e/ou patrocinadores.

Nesta fase é importante a avaliação do evento para apreciação do que deu certo, de algum erro cometido ou do que poderá ser melhorado na próxima edição. A Comissão Organizadora, juntamente com os *stakeholders*, deve reunir a equipe envolvida na área administrativa e operacional, para, em conjunto, avaliarem os resultados.

No caso de organização de eventos públicos municipais, a entidade governamental promotora, geralmente a prefeitura do município, deve envolver todos os grupos participantes do evento, incluindo secretários municipais, associações, empresas, cooperativas, sindicatos e representantes da comunidade para avaliar o evento que encerrou, cumprindo assim, o papel de gestor público e fazendo com que informações pertinentes ao evento não se percam.

1.2.4 GESTÃO PÚBLICA

A governabilidade municipal responde diretamente à esfera estadual e também à federal, mas possui autonomias para assuntos locais. As leis que regem a Administração Pública municipal estão consoantes na Lei Orgânica de cada município (BRASIL, 2007), devendo atender aos princípios da Constituição Federal e da constituição do respectivo Estado.

O poder público municipal concretiza suas ações no Poder Executivo, que possui duas esferas de atuação, conforme apresenta Medeiros (1951), citando o municipalista norte-americano Reed:

A divisão mais significativa das funções da cidade é a que se estabelece entre as que podem propriamente ser classificadas como governamentais e as que podem ser chamadas de funções comerciais. (REED apud MEDEIROS, 1951, p. 24).

As funções governamentais são executadas pelo município como um agente do Estado e distingue-se das comerciais pelo modo de agir do município, porque são exigidas pelo Estado e obrigatórias para o município. Fazem parte destas ações governamentais: a) a segurança pública, b) a tributação e c) a saúde.

As funções comerciais são as mais numerosas e possuem seus custos supridos pelo próprio município. “A corporação municipal compra, neste caso,

serviços e mercadorias, para revertê-los depois como provimento às necessidades locais” (MEDEIROS, 1951, p.24). Saneamento, iluminação pública e lazer são necessidades que estão incluídas nas funções comerciais, pois nelas as ações não são executadas em benefício do Estado. Pode-se incluir nestas funções comerciais a atividade turística, que promove a localidade e satisfaz interesses locais.

A administração das atividades governamentais e comerciais estão sendo moldadas pelas novas exigências dos mercados e dos consumidores, instauradas na sociedade com o advento da globalização, tornando a Administração Pública tão carente de reformulação nos processos de gestão quanto as organizações privadas. As ferramentas utilizadas pelos gestores públicos municipais passaram a não suprir mais as exigências sociais, econômicas e políticas da atualidade, levando os gestores a buscarem novas maneiras de administrar a dinâmica dos municípios.

Dentro do contexto de mudanças na gestão pública, a esfera municipal apresenta grande importância, por ser o nível local da esfera política. O êxito ou não da administração de um município afeta diretamente o desenvolvimento de toda a região onde está inserido e, conseqüentemente o Estado também.

Em outros termos, a cidade aparece hoje como foco de uma profunda reformulação política no sentido mais amplo. Não que o nível local de organização política substitua transformações de gestão política que têm de ser levadas a efeitos nos níveis do Estado-nação e mundial: mas comunidades fortemente estruturadas podem constituir um lastro de sociedade organizada capaz de viabilizar as transformações necessárias nos níveis mais amplos. (DOWBOR, 2002, p.41).

Entende-se por transformações necessárias: a) crescimento social paralelo a evolução econômica; b) desenvolvimento político e democrático com cidadania; e c) transparência e ética em todas as ações municipais.

Estas transformações necessárias apontam para uma também necessária reformulação da Administração Pública que, embora tenha suas bases constituintes semelhantes em todos os níveis, difere nos espaços, nas políticas e nas características culturais, o que não permite a fixação de algum modelo universal de gestão pública. Heady (1970, p.30) apresenta a dificuldade de se obter um modelo único que seja amplo o suficiente para abordar todos os fenômenos que necessitam ser abordados, correndo-se o risco de criar um modelo que não contemple todas as dimensões necessárias da Administração Pública. “Ainda não existe o consenso

quanto ao âmbito da Administração Pública, e este ramo do conhecimento tem sido descrito como se caracterizando antes pela heterodoxia do que pela ortodoxia” (HEADY, 1970, p.13).

Embora estes modelos universais sejam utópicos e possivelmente não evoquem todas as esferas necessárias de atuação do Estado e maneiras eficientes de coordená-la, pode-se estudar um modelo específico para uma única localidade, baseando-se em análises ambientais e em literaturas que abordem as principais bases que constroem ou que deveriam construir a Administração Pública.

Ao se tentar analisar a gestão na esfera pública é possível situá-la na reforma institucional que compõe o quadro mais geral do Estado, no contexto de transição para uma ordem mais centrada no mercado do que no próprio Estado, como vem ocorrendo atualmente, ao se tentar implantar um “estado empresarial”, em substituição ao estado puramente burocrático.

O âmbito de ação da esfera pública municipal - o Poder Executivo local - se assemelha a uma empresa privada nos trâmites operacionais: planejamento, organização, métodos, pessoal, relações de trabalho e direção, mas difere por ser suscetível politicamente a regras e leis que circundam uma organização pública, justamente por sua publicidade, que tem com princípio priorizar a sociedade e seus interesses, disponibilizando à população local serviços públicos coerentes com a demanda, sempre em constante evolução. A transitoriedade dos cargos públicos, eleitos por voto obrigatório ou por indicação partidária, as políticas de pessoal, o gerenciamento das finanças públicas, os projetos de desenvolvimento econômico e social e a proteção do bem-estar público, balizam as diferenças entre organizações públicas e privadas.

Além desses aspectos, as organizações públicas caracterizam-se por um perfil burocrático, com uma clara estrutura hierárquica que, muitas vezes, representa entraves para reformulações, decisões e ações necessárias ao desenvolvimento. Estes entraves podem ser, também, derivados da cultura organizacional que permeia a esfera pública.

1.2.4.1 Aspectos Organizacionais

Tendo em vista determinadas características - tais como diferentes graus de complexidade administrativa em função de tamanho e população, características da

política vigente, orientação partidária, regras culturais comunitárias e corporativas, torna-se difícil delimitar os fatores determinantes do sucesso ou fracasso da gestão pública de um município.

O foco deste estudo é a gestão dos eventos que podem ser geridos pelo poder público municipal, logo, serão focalizados, agora, os fatores que interferem diretamente na atividade turística. Alguns dos fatores que necessitam ser estudados para se entender os aspectos organizacionais de um evento turístico público são:

- a) política vigente;
- b) finanças públicas;
- c) recursos humanos; e
- d) cultura organizacional.

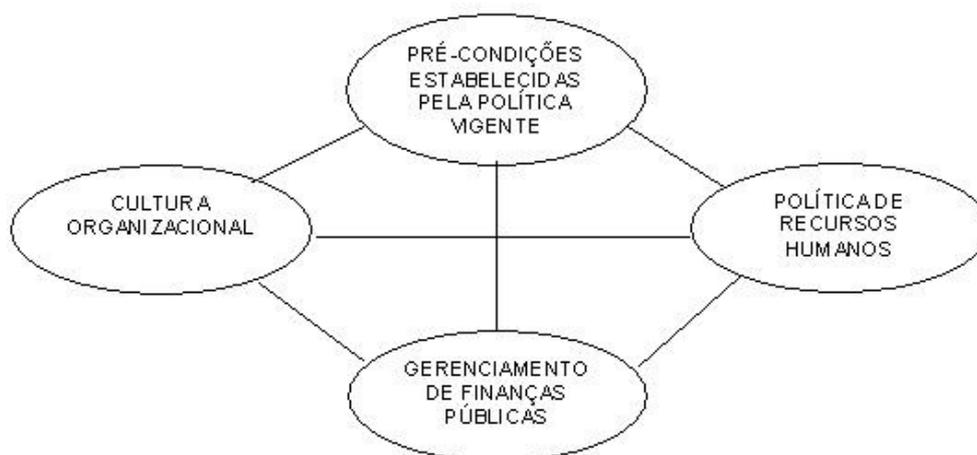


Figura 5: Aspectos Organizacionais da Gestão Pública

Fonte: a autora

Quanto às pré-condições estabelecidas pela política vigente, tem-se que as diferentes orientações partidárias existentes em um município podem coexistir como ameaças aos projetos de um governo. A oposição política, de um ou mais partidos políticos pode manifestar-se na forma de um bloqueio político, vetando ações que poderiam ser importantes na construção ou na viabilização de algum projeto.

Fragilizando a sustentação partidária necessária a um governo, a oposição política não só pode inibir o desenvolvimento como pode barrar qualquer auxílio ou apoio político a nível estadual ou federal. De outra forma, em relação aos eventos, a oportunidade existente de se fazer algo inovador ou melhor do que foi realizado

anteriormente pode fazer com que os políticos utilizem os eventos como instrumento para promoção política, gerando, de alguma forma, um impacto positivo em sua gestão.

Quanto ao gerenciamento de finanças públicas, tem-se que o atendimento às necessidades locais depende da ótima gestão do governo municipal e dos gestores públicos, que possuem o poder de ação nesta esfera. Assim, este atendimento será de sucesso “quanto maior for sua capacidade de alocação ótima dos recursos disponíveis” (BERGUE, 2000, p.16). Da mesma maneira que em uma organização privada, os recursos de que depende a gestão são subdivididos em financeiros e humanos. Os recursos financeiros de um município provêm, basicamente, de:

- a) receitas tributárias (impostos, taxas arrecadadas e contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas);
- b) receitas de transferências constitucionais: participação do Município na arrecadação de alguns tributos do Estado (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços e Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores) e da União (Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural, Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza e Imposto sobre Produtos Industrializados);
- c) compensação financeira, de caráter indenizatório provenientes de exploração de recursos naturais no território municipal (petróleo, gás natural, recursos hídricos e minerais). São chamados, popularmente, de royalties;
- d) receita patrimonial: receitas mobiliárias e imobiliárias, tais como aplicações financeiras, venda de bens móveis e imóveis, aluguéis e outros;
- e) receita de serviços: transporte coletivo, mercados, feiras, cemitérios, etc; e
- f) outras receitas correntes: multas e outras penalidades não tributárias, decorrentes dos códigos de posturas, obras e outros regulamentos municipais, etc.

O Poder Executivo local deveria aplicar estes recursos de maneira eficiente conforme sua disponibilidade, necessidade e prioridades. As crises econômicas que atravessam alguns municípios dizem respeito, muitas vezes, à má alocação ou à deficiente aplicação dos recursos disponíveis nesta esfera. O endividamento de longo prazo é, muitas vezes, função desta má alocação de recursos.

Na atividade turística municipal, os recursos para investimentos podem ser buscados em diferentes fontes. Além das já citadas, o poder público local pode, ainda, arrecadar recursos para aplicar na atividade turística através de projetos a fundo perdido, projetos de incentivo à cultura, ou ainda, patrocínios, doações e permutas. Na realização de eventos turísticos, as maneiras mais comuns de arrecadação são através de projetos de incentivo à cultura ou de patrocínios.

Quanto às políticas de recursos humanos, tem-se que a alocação eficiente de recursos financeiros é função de outro tipo de recurso: o recurso humano. Bergue (2000), trata do Poder Executivo local como uma organização, e estuda sua estrutura de cargos, enfatizando a importância da ação humana no desenvolvimento de um município:

O Poder Executivo local, portanto, é uma organização. Sendo assim, há que se enfatizar aquele que é o mais precioso e complexo dos elementos que integram esses organismos sociais – o homem (...) que materializa sua ação no trabalho. (BERGUE, 2000, p. 20)

O autor salienta a necessária atenção que deve ser dispensada aos recursos humanos, tornando a eficiência e a eficácia governamental dependente da correta utilização, bem como seleção e treinamento, de mão-de-obra que serve ao Executivo Municipal.

Bergue (2000) afirma que se instalou, no senso comum, a idéia de ineficiência do funcionário público, ou ainda, da falta de comprometimento com os objetivos institucionais. Conclui, no entanto, que não existem recursos humanos ineficientes, o que acontece é que, na maioria das vezes, os servidores são mal geridos, mal orientados ou até mal remunerados, não havendo nenhum estímulo à sua dedicação e ao comprometimento.

Dentro do Poder Executivo local, os recursos humanos tomam posições hierárquicas para coordenar e executar as ações, típico de um modelo burocrático. Júnior, B. (1969) se refere aos recursos humanos do poder público como sendo ocupantes de ofícios que representem os órgãos públicos. “A palavra órgão emprega-se como análoga ao termo utilizado para designar o corpo humano as partes que o constituem”. (JUNIOR, B., 1969, p. 4). Assim, entende-se por órgão público tanto as pessoas investidas quanto suas competências.

Os órgãos do Executivo Municipal podem subdividir-se em dirigentes e auxiliares. Os órgãos dirigentes são aqueles que formulam disposições e que decidem, tem autoridade, no caso, o Prefeito Municipal e Secretários Municipais. Os órgãos auxiliares executam as disposições e cumprem às exigências determinadas pelos órgãos dirigentes (auxiliares administrativos, técnicos, assistentes, etc.).

Embora necessárias para o modelo ainda vigente de organização pública, as relações de trabalho hierárquicas tendem a promover relações clientelísticas, com a conseqüente utilização de bens públicos ou de articulações políticas como moeda de troca para se conseguir ou oferecer benefícios pessoais. É necessária, então, a neutralização desta tendência, observando e promovendo condições racionais que possibilitem tanto aos produtores de políticas públicas, que tem acesso a benefícios pessoais, quanto aos “clientes” que também recebem estes benefícios, ganhar mutuamente, mas em um contexto simétrico, ético, transparente e responsável.

O clientelismo mencionado anteriormente faz parte de um contexto em que se insere a sociedade. Os municípios possuem diferentes maneiras de lidar com estas questões. Estas formas de pensar fazem parte da cultura comunitária, dos valores, hábitos e costumes arraigados nas pessoas e que se traduzem em ações concretas.

Assim como a cultura de uma comunidade, as organizações também possuem valores interiorizados, às vezes conflitantes com os valores comunitários. Observada pelos mesmos aspectos da organização privada, a cultura organizacional ou corporativa pública é construída por padrões e rituais, administração de estilos e filosofias, de processos e sistemas, normas e procedimentos escritos e não-escritos (SHERRITON, 1996). É contextualizada de acordo com fatores extrínsecos e depois interiorizada, sendo traduzida de várias maneiras, particulares a cada município ou a cada organização municipal, que afetarão, em maior ou menor escala, as decisões e as formas de agir como um todo.

Assim, para que a gestão de um município tenha êxito, como em empresas privadas, deve haver, além de certas condições favoráveis como vontade política, liderança competente, representações públicas e privadas, recursos mínimos, sensibilização social e sentido comum, o conhecimento de sua cultura, para que possa ser moldada visando sempre a satisfação do interesse social e a proteção do bem comum. Somando-se a estes fatores, o gestor público deve adequar o planejamento municipal ao sistema jurídico vigente, para que possa por em prática seus planos sem esbarrar na legislação. (PFEIFFER, 2000).

Por fim, a eficácia da gestão pública municipal se dará pela interação dos fatores citados. Gerir uma estrutura pública é gerir, no mínimo, os quatro elementos apresentados: a) pré-condições políticas, b) finanças públicas, c) recursos humanos, d) cultura organizacional.

1.2.4.2 Eficiência e Eficácia na Administração Pública

A Emenda Constitucional nº19/98, art. 37, adotou de forma expressa o princípio de eficiência administrativa, arrolado ao lado dos princípios tradicionais de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (BRASIL, 2007).

Desde a inclusão deste artigo na Constituição, tem-se debatido sobre o tema. Moraes (2001) trata da eficiência administrativa, dizendo que:

o princípio da eficiência é o que o impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social (MORAES, 2001, p. 32).

O princípio da eficiência está, então, diretamente ligado aos princípios de qualidade, legalidade, transparência e ética que beneficiem a sociedade e que utilizem da melhor forma os recursos públicos. Barbosa (2001) observa que o princípio da eficiência se aplica a qualquer organização, não importando se pública ou privada:

Eficiência num mundo globalizado significa produção de bens e serviços de maior qualidade, com rapidez e em maior número, sendo irrelevante se esses bens ou serviços são provenientes de organizações privadas ou públicas. (BARBOSA, 2001, p. 198).

Quando se fala em eficiência, logo lembra-se do termo eficácia. Há uma certa confusão quando se debate as diferenças entre eficiência e eficácia administrativa. Neste campo, é necessário ordenar os conceitos para perceber que, pelo certo, um deve acompanhar o outro.

Drucker (1986) afirma que ser eficiente significa fazer um trabalho de maneira correta, de boa qualidade e sem erros. É algo desejável, mas sem a eficácia, não tem valor. Ser eficaz é realizar um trabalho que atinja totalmente o resultado

esperado. É mensurada pelos resultados realmente alcançados, e algo imprescindível ao administrador.

Em suma, o administrador que é eficiente, mas não é eficaz, dificilmente alcançará resultado. Já aquele que é eficaz, mas não eficiente, pode atingir o objetivo, mas não maximiza a utilização dos recursos para isto.

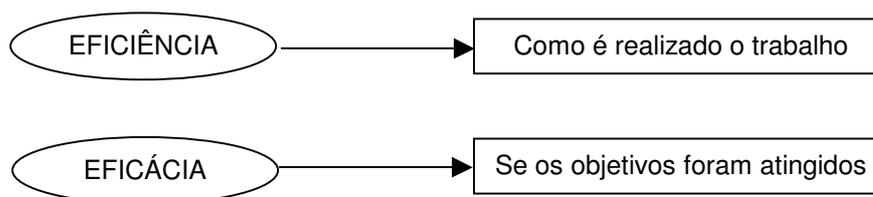


Figura 6: Eficiência e Eficácia

Fonte: a autora

A diferença entre os dois modelos, o burocrático e o gerencial (Administração Pública Atual) está no conceito de interesse político. Na Administração Pública burocrática o “interesse público” é entendido como atendimento das necessidades da burocracia, já na Administração Pública gerencial, é o atendimento aos usuários dos serviços públicos, que são os seus clientes (BERQUÓ, 2007).

Em ambos os modelos, a eficiência é a redução de custos e a maximização dos recursos, só que no modelo gerencial o lucro se destina para o cidadão-cliente e no modelo burocrático, o benefício é para a própria burocracia.(BERQUÓ, 2007, internet).

O princípio da eficiência é um dever intrínseco a todo funcionário, e um requisito básico para a boa administração. Na atividade pública, a eficiência é uma obrigação, pois é voltada a servir o coletivo, a cuidar do bem público e, portanto, é inadmissível o comportamento negligente e ineficiente. A boa gestão do órgão público é obrigação de qualquer exercício e deve ser buscada nos limites estabelecidos por lei.

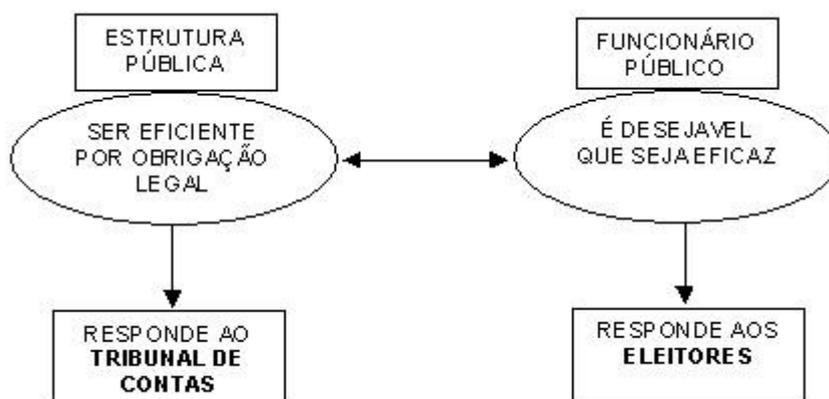


Figura 7: Gestão Eficaz
Fonte: a autora

Dentro do contexto de gestão eficaz, a gestão pública de eventos, particularmente, necessita de um grupo de funcionários eficientes, com conhecimento e experiência, para que as estratégias elencadas pelos órgãos dirigentes sejam executadas com profissionalismo e seriedade, principalmente por ser o poder público o órgão que deve articular todos os grupos sociais que participam ou deveriam participar de um evento turístico público.

1.3 OS *STAKEHOLDERS* DE UM EVENTO

Segundo Freeman; Stoner (1995), o *stakeholder* é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que pode influenciar ou ser influenciado pela organização. Tomazzoni (2002) estuda as relações dos *stakeholders* na realização de Feiras de negócios em Caxias do Sul, observando a realidade de ocupação ociosa de espaços para Feiras na cidade, fruto da carência de um relacionamento simétrico de poder entre os grupos articuladores deste setor.

O autor identifica os elementos necessários para a consolidação de uma organização destas Feiras, por meio da cooperação entre a organização promotora, as entidades industriais, comerciais, políticas e culturais, componentes da cadeia produtiva da cidade de Caxias do Sul. Propõe, então, o seguinte modelo:

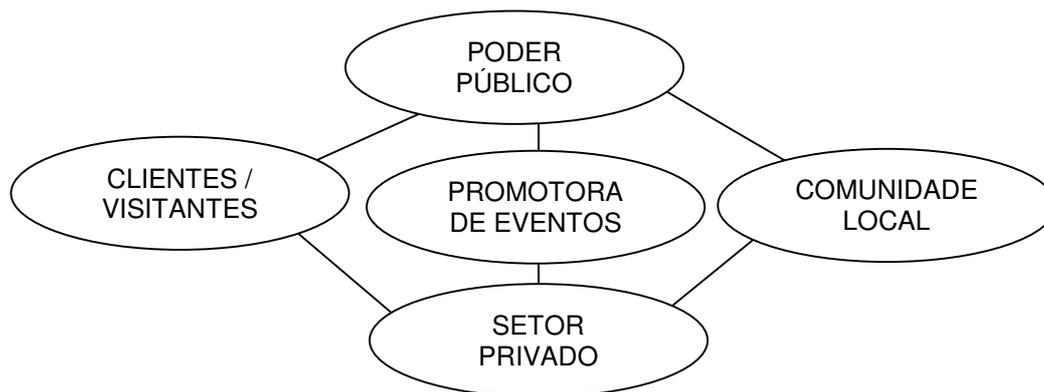


Figura 8: Grupos Articuladores de Feiras

Fonte: TOMAZZONI, 2002, p. 59

Tomazzoni (2002, p.59) analisa, então, os diferentes elementos do modelo, que podem ser articulados pela promotora de eventos. São eles: a) setor privado; b) poder público; c) visitantes; e d) comunidade local. “Os diferentes elementos do modelo [...] podem ser articulados a partir das habilidades que deve possuir a promotora de eventos: a capacidade de trabalhar a imagem, a cultura e o retorno financeiro” (TOMAZZONI, 2002, p.60).

As relações entre as distintas instituições do modelo apresentado, por estarem inseridas na sociedade industrial que se estabelece a partir da produção e do mercado, são dinâmicas e se influenciam permanentemente, tornando o modelo interativo e dependente do grau de simetria dos poderes que são gerados nestes relacionamentos.

Da mesma maneira que em uma Feira, o setor privado, o poder público, a comunidade local e os visitantes são os atores que constroem uma Festa, cada um com suas funções, seus significados e suas peculiaridades.

1.3.1 Comunidade Local

A comunidade, enquanto grupo humano, tem sido tema de estudo de inúmeros autores que traduzem seus conhecimentos acerca dos anseios comunitários em obras literárias. Neto, Garcia (1987, p. 9) definem comunidade como “reunião total de idéias, interesses e recursos, em determinado espaço geográfico em que as pessoas interagem buscando soluções de seus problemas para a realização do bem comum”. Com esta afirmação, apresentam o sentido

comunitário como um grupo onde existe comunicação, troca de idéias e experiências, além de seguirem ideais comuns para seu desenvolvimento.

Baptista (1978, p.45) cita Comte para defini-la: “todo humano que transpõe o nível puramente fisiológico deriva da sociedade, que é a comunidade por extensão”. Assim, um grupo de pessoas que vive em área geograficamente próxima e que atua em conjunto para satisfazer necessidades além das fisiológicas é chamado de comunidade.

Mesmo existindo convergências entre as diferentes formas de pensar e agir dos membros da comunidade, enquanto existir contato em um delineado espaço geográfico onde os integrantes deste espaço utilizem serviços básicos comuns e onde exista a necessidade e consciência de buscar ideais semelhantes, existirá uma comunidade.

Desta forma, pode-se entender que o sentido de comunidade está diretamente relacionado à abrangência geográfica, onde pessoas habitam determinado espaço comum, e pela inter-relação destas pessoas na busca por ideais semelhantes que convergem para o sentido de identidade social e cultural.

A relação entre comunidade e turismo é abordada por alguns autores (KRIPPENDORF 2000; MAGALHÃES 2002; RODRIGUES 2002), principalmente no que diz respeito aos resultados benéficos ou maléficos que o fenômeno turístico pode causar, embora não conceituam *comunidade* e não especificam a quais grupos sociais se referem - se à comunidade em geral, ou se fazem referência a somente um grupo social ligado diretamente à atividade.

A comunidade, no tocante a seus ideais, valores e interesses possui semelhanças, mas dificilmente poderá ser considerada homogênea. Souza (apud RODRIGUES, 2002, p.20), aborda a questão da não homogeneidade da população da seguinte forma: “população’ e seus derivados, como ‘população local’, são categorias muito pouco operacionais, pois sugerem uma homogeneidade objetiva e de interesses onde não há homogeneidade”. Neste sentido, não sendo ela homogênea, a busca por interesses comuns não parte da “comunidade” ou da “população” como um todo, mas de grupos em seu interior.

Ao abordar a relação destes grupos sociais com o turismo, a autora afirma que alguns grupos distintos podem se beneficiar da atividade, em contraponto a outros que possam sofrer interferências negativas. Quanto mais frágil socioeconômica e politicamente é um grupo, mais dependente é de recursos locais

ou do turismo em si. Em contraste, grupos de interesses maiores, com recursos maiores podem ser indiferentes aos impactos, pois “possuem maior mobilidade espacial e capacidade de realocização, seja por sua facilidade de se associarem a interesses exógenos, operando em nível regional, nacional ou global” (SOUZA apud RODRIGUES, 2002, p. 20). É necessário, então, identificar tais grupos e suas necessidades latentes.

O sentido de comunidade está diretamente relacionado, então, a pelo menos dois aspectos. São eles:

- a) pessoas inter-relacionadas que vivem em determinada área geográfica; e
- b) necessidade e busca de ideais semelhantes, convergindo para o sentido de identidade cultural e social.

A partir destes aspectos pode-se determinar os grupos que a compõe, bem como seus interesses e necessidades. Para definir tais relações, bem como as interferências e o envolvimento da comunidade na realização de eventos públicos, torna-se necessário qualificar a comunidade autóctone em geral, bem como grupos de interesses inseridos nesta esfera mais ampla. Traçando um paralelo entre as referências “a” e “b”, pode-se visualizar graficamente o que se está chamando aqui de comunidade (Figura 9):

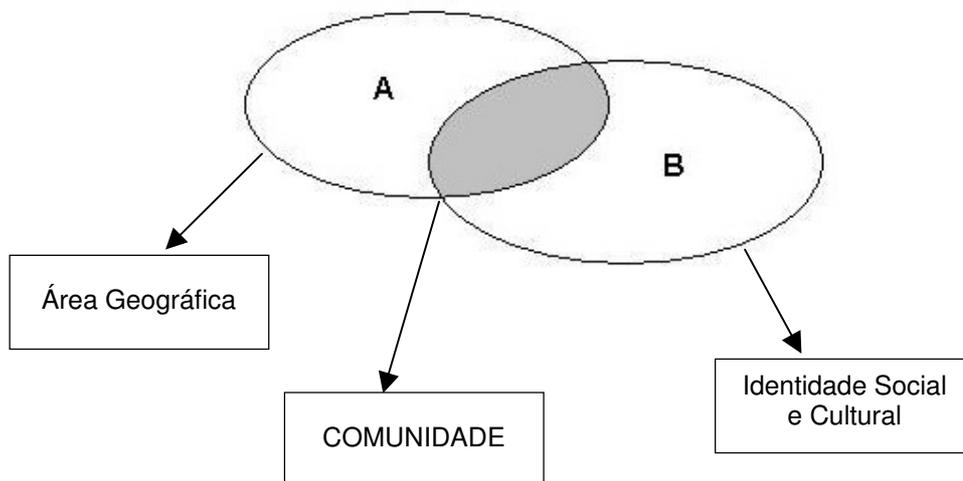


Figura 9: Comunidade
Fonte: a autora

Dentro da comunidade, então, encontram-se as pessoas que residem em áreas geográficas próximas e que possuem alguma identidade social e/ou cultural.

Quando as Festas acontecem, estes grupos podem participar direta ou indiretamente do evento, envolvendo-se em atividades e sentindo suas interferências positivas ou negativas.

A comunidade pode participar de um evento de diferentes formas e intensidades. Uma das formas de participação é como membro da comissão organizadora. Este modo de participação não cabe a todos os integrantes da comunidade, pois a comissão deve apenas representá-la. É importante que a comunidade se sinta efetivamente representada, que tenha a quem recorrer em caso de alguma sugestão, dúvida ou reclamação a fazer sobre o evento. Também é importante estar garantida de que seus interesses serão priorizados, pois sabe-se que a comunidade deve ser a prioridade de um município (KRIPPENDORF, 2000).

Os membros da comunidade local podem, também, participar como expositores. Através da exposição e comercialização de produtos e serviços, a comunidade se envolve com o evento e, mesmo que de maneira indireta pode envolver-se na organização, a partir do momento em que estará presente nas reuniões para organização de pontos de venda, de layout de estandes, na efetivação da venda dos espaços e nas demais reuniões que envolvam o assunto.

A prestação de serviços pode ser outra maneira de participação e pode envolver indiretamente a comunidade. Tem-se como prestador de serviço o indivíduo que realiza algum trabalho na Festa. Podem, por exemplo, ser de manutenção, de divulgação, de construção de infra-estrutura, etc.

Outro modo de participação da comunidade no evento é como visitante. Esta participação pode mostrar que se ela somente visita o evento não tem nenhum outro tipo de envolvimento. Deve-se observar, entretanto, que é difícil que toda a comunidade participe de maneira ativa na organização de um evento e que, se ela participa mesmo que somente como visitante, já possui algum contato com a festa.

Quadro 4: Formas de Participação da Comunidade em Eventos

COMUNIDADE
Membro da Comissão Organizadora
Expositor
Prestador de Serviço
Visitante

Fonte: a autora

Assim, cada grupo da comunidade pode participar de alguma maneira direta ou indireta, sentindo próximo ou mais distante de si as interferências que a

realização de eventos faz em seu cotidiano, bem como o suprimento ou não de suas necessidades.

As necessidades de uma comunidade, em geral, atingem as esferas sociais, econômicas e culturais. Quando uma Festa é realizada, estas necessidades devem ser levadas em conta tanto pelos gestores, quanto pela própria comunidade. Tomazzoni (2002) entende que as características culturais de uma comunidade precisam ser levadas até o governo pela própria comunidade, para serem estimuladas e perpetuadas pelo poder público, pois a cultura da comunidade em si mesma é um atrativo turístico.

Na esfera econômica, a realização de um evento turístico pode gerar um grande número de empregos temporários e um crescimento significativo para os empresários, que têm a oportunidade de comercializar seus bens e serviços em larga escala, pelo aumento no fluxo de visitantes gerado pela realização de eventos.

O aspecto social algumas vezes é negligenciado. Isto acontece quando não existe preocupação com o bem-estar dos autóctones, função muitas vezes da preocupação quase exclusiva com o aspecto econômico. Krippendorf (2000) expõe o contato dos visitantes com os autóctones como uma relação social estabelecida na atividade turística, observando que ambos se encontram em relações e interesses diferentes: “a liberdade e o prazer de um são o fardo e o trabalho do outro. O ambiente de férias se choca com o ambiente de trabalho, e a necessidade de repouso com as necessidades de existência” (KRIPPENDORF, 2000, p.84).

Esta relação de conflito pode se dar na realização de Festas quando o autóctone se sente invadido pela presença dos visitantes, mesmo que em grande parte das vezes os primeiros precisam da presença dos turistas, pois são estes que deixam recursos e causam a movimentação idealizada desde a concepção do evento. Krippendorf reconhece esta dependência quando afirma que:

As regiões turísticas e seus habitantes pretendem preservar sua herança cultural e o seu meio ambiente e, ao mesmo tempo, aproveitar todas as possibilidades de melhorar a posição econômica e social (2000 p.149).

Naturalmente, os autóctones desejam e necessitam se apoderar do máximo de recursos financeiros deixados pelos turistas, mas não podem querer que sua

cidade se transforme em um cenário “só para agradar os visitantes” e que sua população sirva de mão-de-obra barata nos dias em que o evento ocorre.

O autor adverte que é preciso conciliar os interesses da população local e dos turistas, e conceber retornos além dos financeiros para ambos. Deixa claro, no entanto, que “em caso de incompatibilidade ou dúvidas, é importante sempre colocar os interesses dos autóctones acima dos interesses do turista” (KRIPPENDORF, 2000, p. 150). Compreende-se, assim, que a realização de eventos deve primar pela satisfação da população local, para, depois, agradar e atrair visitantes.

Para que as necessidades e os interesses da comunidade sejam respeitados e incentivados durante a Festa, esta deve ser planejada e executada com base nas expectativas da comunidade, nas três esferas apresentadas (econômica, social e cultural), pois ela deveria ser a maior beneficiada. Estes benefícios podem se traduzir em desenvolvimento, que

trata-se de um método não reversível de mudança social, gerado por fatores internos de crescimento econômico. Não se deve, todavia, confundir simples crescimento com desenvolvimento (...). É mudança qualitativa mais que quantitativa, mudança social mais que econômica (NETO, GARCIA, 1987, p. 12).

O desenvolvimento da comunidade, dentro do contexto dos eventos, depende de uma série de fatores que vão desde seu conhecimento e consciência sobre o setor de turismo, até as esferas públicas, responsáveis pelo planejamento e inclusão da população nas decisões sobre a atividade. Magalhães (2002) trabalha com a questão da comunidade em relação ao turismo, e pode-se adaptar esta afirmação à realização de Festas:

À medida que a comunidade vai se sentindo envolvida, torna-se mais motivada em relação a sua participação e inserção no processo. Além disso, pode ocorrer o desenvolvimento do senso de responsabilidade necessário ao cumprimento da tarefa de ser guardião dos patrimônios natural, histórico e cultural, encontrados no município (MAGALHÃES, 2002, p. 90 - 91).

Envolvendo-se ativamente na atividade, os autóctones conhecem melhor seu município e se aprofundam na realização do evento, sabendo que são eles que dividem ou devem dividir os cuidados necessários ao bom funcionamento e ao progresso comunitário.

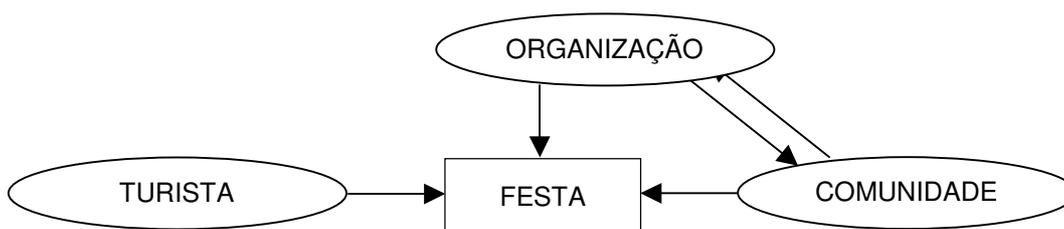


Figura 10: A Comunidade na Organização de Festas
Fonte: a autora

Fazer a população compreender, conhecer, decidir e participar da realização das Festas é uma ferramenta crucial de desenvolvimento. Com a aceitação e apoio da comunidade, o desenvolvimento pode ser atingido com maior facilidade.

[o planejamento...] deve seguir princípios éticos e outros que respeitem a cultura e o ambiente da área anfitriã, o modo de vida e o comportamento tradicional da comunidade [...], tendo em conta a proteção e utilização econômica adequada do ambiente natural e humano das áreas anfitriã (OMT apud MAGALHÃES, 2002, p. 88 - 89).

A criação de comissões ou associações formadas por representantes da comunidade pode ser uma opção para envolvê-la no processo de eventos, para que acompanhe todas as reuniões desde a concepção da Festa, colaborando com idéias, contatos, serviços e no repasse das informações e das conclusões para os demais membros da população. Desta maneira, a Festa poderá estar contribuindo para aumentar o envolvimento comunitário, fazendo-a perceber que somente com seu envolvimento obterá respostas positivas às suas necessidades, contribuindo para melhorar a qualidade de vida de seus membros, trazendo benefícios que podem desenvolvê-la gradativamente, a cada edição do evento.

A satisfação da comunidade com o evento que está sendo realizado em sua cidade vai, também, ao encontro com as expectativas que são geradas nela própria em relação à Festa. Estas expectativas são construídas com base em fatores que direta ou indiretamente interagem com o indivíduo que a cria.

Zeithaml (1988) e Parasuraman (1985) tratam da questão da expectativa dos clientes. A partir da conceituação dos autores, pode-se realizar uma aproximação entre as expectativas do cliente com as expectativas da comunidade. Importante, portanto, salientar que a comunidade, da mesma forma que os visitantes clientes,

precisa estar satisfeita com a realização do evento. Dificilmente pode-se manter a satisfação do visitante no longo prazo (para que volte à Festa) se, antes, a comunidade não estiver satisfeita. Dito isto, tem-se que, além da intensidade de participação, deve-se analisar a satisfação da comunidade.

Os quatro fatores que influenciam o serviço esperado pelo cliente são, segundo os autores:

- a) desejo e necessidades, que são pessoais e podem diferir em cada ocasião;
- b) experiências anteriores, nas quais o cliente foi surpreendido ou decepcionado e isto faz com que crie uma imagem do que quer ver novamente;
- c) comunicação externa, que são mensagens diretas ou indiretas veiculadas por meios publicitários e informações prestadas por clientes internos da empresa; e
- d) passa a palavra, que consiste na comunicação que o cliente estabelece com os outros clientes, amigos ou colegas.

Assim sendo, as expectativas dos clientes não são completamente estáticas e tem, sobretudo, um caráter heterogêneo. Para um evento ser bem gerido ele deve, então, ser orientado para a satisfação do cliente, tendo em consideração os fatores que influenciam a formação e a modificação de suas expectativas.

Quadro 5: Indicadores do Envolvimento da Comunidade

COMUNIDADE	Intensidade de Participação
	Satisfação

Fonte: a autora

Esta questão aponta para a importância de criar metodologias e formas de conhecer, entender e quantificar as expectativas dos clientes como medidas de controle e avaliação das ações da organização do evento.

Quanto mais incentivada e instigada a participar do evento, através da criação de ações que envolvam os membros da comunidade local, desde sua concepção, melhor será o retorno dado pela população.

1.3.2 Visitantes

A presença de visitantes é um dos fundamentos principais para a realização de eventos turísticos públicos. A organização de uma Festa tem como um dos seus objetivos implementar o crescimento da visitação e gerar demanda específica para o município que realiza o evento, servindo como alternativa de dinamização de setores e atividades ligadas ao Turismo (BRITO, FONTES, 2002, p. 31). Assim sendo, o crescimento do mercado turístico só acontecerá com a presença de visitantes que são, portanto, os clientes a quem se destinam as atrações oferecidas durante a Festa.

Oliveira (2000) conceitua turistas como visitantes temporários que permanecem pelo menos 24 horas no local visitado, cuja finalidade pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferência. Montejano (1996), define turista de maneira semelhante, sendo este, o visitante, aquele que permanece uma noite pelo menos em um meio de hospedagem em qualquer destino distinto ao seu lugar de residência habitual. Assim, turista é o visitante que pernoita no lugar de destino, ficando ali por mais de 24 horas e por menos de seis meses.

Os excursionistas são visitantes temporários que permanecem menos de 24 horas no país visitado. Nesse grupo, estão compreendidas as pessoas que participam de excursões de um dia e outras que cruzam as fronteiras com diversos fins, exceto o de exercer uma ocupação, bem como os passageiros de cruzeiros marítimos e viajantes em trânsito que não pernoitam no local visitado. Vale salientar que o turista é o tipo de visitante que mais interessa ao Turismo, pois seus gastos tendem a ser maiores e mais significativos para o local receptor.

Além dos conceitos de turista e excursionista, é importante que se conceitue o termo visitante, no seu sentido mais amplo, utilizado tanto para referir-se a turistas quanto a excursionistas. Visitante, então é “toda pessoa que visita um país diferente daquele em que reside habitualmente, por qualquer razão que não seja realizar um trabalho remunerado” (IUOTO apud BARRETTO, 1995, p. 25).

Não sendo esta conceituação o foco principal de estudo, será utilizado o termo *visitante*, em seu sentido mais amplo, para referir-se a quem prestigia ou participa de eventos turísticos. Como a Festa em estudo é realizada em uma região

sazonal e tem com clientes turistas, veranistas, excursionistas e moradores de segunda residência, o termo *visitante* torna-se mais adequado.

Os eventos turísticos são desenvolvidos para pessoas que buscam conhecer outros lugares e outras atividades ou por pessoas diversas que procuram alguma nova maneira de entretenimento. Estes clientes que usufruem os eventos necessitam ser conhecidos e claramente definidos, a fim de que se possam planejar ações específicas para personalizar os serviços oferecidos.

Em um mundo globalizado, os clientes, tanto de produtos quanto de serviços, estão mudando continuamente. A globalização trouxe consigo inúmeras mudanças sociais, políticas e culturais, que possibilitaram aproximações entre as nações e os indivíduos de todo o planeta. Esta aproximação tem a ver com rapidez de transformação e a velocidade de informação do mundo contemporâneo, e a conseqüente diminuição de distâncias, tornando as relações mais velozes e eficientes.

De acordo com Friedman (1999) a globalização não é um processo estático, mas “um processo dinâmico e contínuo: globalização envolve a integração inevitável dos mercados, dos países e das tecnologias, com uma intensidade sem precedentes” (p. 31). Cabe, portanto, compreender que este processo é inevitável, contínuo e crescente.

Em meio à economia globalizada, o turismo é um exemplo desta transformação. O turismo é global se analisado como uma atividade que rompe fronteiras por lidar com o deslocamento de pessoas. Este deslocamento é amplamente facilitado pela globalização, através do maior número de informações adquiridas pelo cliente / turista, que através da internet situa-se geograficamente, optando por atrações diversas, decidindo quais tipos de cultura pretende visitar, além de pesquisar preços e estilos de serviços a serem utilizados, bem como a efetivação da compra de passagem aérea, reservas em hotéis e demais atividades, serviços e produtos necessários à plena realização das viagens. Oliver (1999) afirma:

O turismo, global já em sua essência e que, em seu estágio atual, assume o caráter globalizante, iniciado com a gênese do turismo de massa após o final da Segunda Guerra Mundial é impulsionado pelos avanços tecnológicos nos transportes aéreos e nas comunicações (1999, p.286).

Envolvendo mais do que divisas e mercados, o turismo nasce do desejo das pessoas e nele se baseia. Gastal (2005) afirma que atualmente os indivíduos não consomem apenas para a satisfação de necessidades, e sim para atender seus desejos. O turismo é um setor que mostra nitidamente o perfil deste novo consumidor e é a partir da concepção do turista como um consumidor do novo milênio que as atividades devem ser planejadas com vistas a satisfazer os desejos e as necessidades destes clientes.

Os novos padrões de consumo fazem com que as organizações redirecionem seus objetivos. Se antes os planejamentos organizacionais eram voltados para o mercado massivo, para a produção e o consumo padronizado, agora o alvo é o “mini-mercado”, conforme afirma Toffler (1980). Para o autor, os “mini-mercados” são como mercados de nichos específicos que se multiplicam e mudam incessantemente, exigindo muitas opções e personalizações principalmente nos serviços. Assim, estas organizações devem pensar, para não ficarem à margem dos mercados e devem se especializar e em personificar sua oferta, a fim de que não somente satisfaçam as necessidades de consumo do cliente pós-moderno, mas que supere suas expectativas.

A maximização da oferta está em realizar os sonhos dos clientes, encantá-lo e surpreendê-lo. A satisfação deste novo cliente está na equação de suas expectativas com o serviço recebido. Se suas expectativas forem superadas pela oferta do serviço, o cliente será encantado e satisfeito, mesmo que momentaneamente. Para Santos *et al* (2006) as empresas que se propõem a atingir esse encantamento devem inovar seus produtos/serviços minimizando os custos e o tempo de processamento, e ao mesmo tempo maximizar a capacidade de diferenciação.

Importante destacar que esta superação torna-se cada vez mais difícil e desafiadora, pois o que encanta o consumidor hoje, pode já não o satisfazer amanhã. Esta permanente busca pela satisfação das diversas e distintas vontades e necessidades do consumidor carece da oferta de diversificada gama de produtos e serviços, tornando o mundo “uma coleção infinita de possibilidades” (BAUMAN, 2001, p.73).

O diferencial para as organizações, então, deve ser a criação de valores, a capacidade de conhecer seu cliente para personalizar a oferta. Não se trata de personalizar somente o produto ou o serviço em si. O diferencial está em agregar

valor através dos processos, pois, segundo Greenhalgh (2002), são os processos que criam valor e que fazem com que o produto ou serviço final seja diferenciado e atraente.

É difícil identificar permanentemente as necessidades dos consumidores, ainda mais quando se refere a um mercado tão amplo e dinâmico como o do turismo. Molina (2005) trata desta questão ressaltando que existem, no mercado turístico pós-moderno, novos atores impulsionados por diversas aspirações, crenças e culturas, que exigem cada vez mais a diversificação da oferta. Com esta mudança de padrões de consumo, as condições para viagens evoluíram de diferentes maneiras e, segundo Molina (2005) esta evolução pode ser mostrada através de quatro pontos. São eles:

- a) as viagens se transformaram de uma prática tradicional à busca de novas e emocionantes experiências;
- b) as viagens se transformaram em longos períodos de férias a períodos mais curtos e mais freqüentes durante o ano;
- c) de viagens com pouca atividade e baixos custos, se transformaram em experiências ativas com alto padrão de consumo; e
- d) as viagens se transformaram de férias monotemáticas à multitemáticas, no tocante a motivação e destinação (de destinos de sol e praia a múltiplos destinos: ecoturismo, diversão, compras, entre outras).

Se na modernidade as práticas de viagens e turismo eram estáticas e mais fixas, na pós-modernidade, pelas condições apresentadas, há intenso movimento e dinamicidade. Na fase atual, o turismo também é uma atividade para o desenvolvimento pessoal, para participar de novas experiências, para crescer e aprender.

El turismo ha dejado de ser una actividad pasiva, de contemplación o panorámica. Ha evolucionado para adquirir un perfil propio, que muchas veces responde a intereses personales o a procesos de autodeterminación de los individuos, no necesariamente conectados a las necesidades del tiempo comprometido (MOLINA, 2005. p.40).

Dentro do contexto apresentado, a realização de eventos turísticos pode ser considerado como uma alternativa em função da sua dinamicidade e por encaixar-se em vários requisitos de um produto pós-moderno: flexibilidade, dinamicidade,

atividade e movimentação. Quando realizado, um evento pode congrega todas estas características de forma harmoniosa e atrativa.

A realização de Festas pode possibilitar ao turismo esta movimentação exigida pelo novo consumidor, porque, quando concebido sob estes conceitos, oferece atrações diversas, novas e inovadoras. Cabe ressaltar que, como segmento do fenômeno turístico, os eventos devem suprir com rapidez e eficiência as necessidades buscadas pelos visitantes, pois “o tempo do consumidor passivo acabou. Se a informação completa desejada não é proporcionada, ele não hesita em procurá-la em outro lugar”. (OLIVER, 1999, p.62).

Assim, a rapidez nas informações possibilita que, se os visitantes não tem suas necessidades ou seus desejos satisfeitos, eles buscam realizá-las em outros locais. Isto cria uma temporariedade nos eventos, pois, como já foi dito, o que o cliente quer hoje, já não supre seus desejos de amanhã.

Quadro 6: Indicadores do Envolvimento dos Visitantes

VISITANTE	Satisfação de Necessidades e Desejos
	Desejo de Repetir a Experiência

Fonte: a autora

Quando há satisfação com o que lhe foi oferecido, os clientes costumam repetir a experiência e isto pode facilitar a reavaliação das ações desenvolvidas nos eventos. Observando a repetição da visita, os gestores podem colher informações pertinentes à satisfação ou não em relação ao evento realizado.

1.3.3 Iniciativa Privada

A participação do setor privado na atividade turística tem se constituído um modelo de recorte de articulação entre os agentes locais e tem apresentado resultados positivos e visíveis na gestão turística (MOLINA, 1998; BENI, 2006; VALLS, 1996).

Já é sabido que a atividade turística gera, para o setor privado, movimentação econômica em épocas sazonais, além de criar empregos fixos e temporários e a crescente divulgação de marcas, produtos e serviços. Em contraponto, pode gerar um aumento sazonal de preços, pelo crescimento da demanda. Pode gerar,

também, a avareza, quando explora economicamente a população (BARRETTO, 2005).

A iniciativa privada pode participar da atividade turística de diversas maneiras e, especificamente nos eventos turísticos podem:

- a) expor produtos e comercializá-los;
- b) patrocinar ações, realizar permutas ou fazer doações;
- c) fornecer produtos ou serviços; ou
- d) participar de conselhos consultivos ou deliberativos, como membros da comissão organizadora do evento.

Esta última maneira de participação tem se constituído em um modelo interessante de envolvimento público/privado, materializando de maneira localizada, propostas de governo participativo (BOSCHI, 2007). O autor apresenta como exemplo a gestão do Carnaval de Salvador. Este município buscou ampliar a participação do setor privado e da comunidade no evento, envolvendo-os na concepção, implementação e avaliação do processo de organização do Carnaval. Para tanto, foi criado o Conselho Municipal do Carnaval. Foi instituído por Lei Orgânica que dispõe sobre a forma de gestão do Carnaval, para garantir a atuação de diversos segmentos em sua organização. Também dispôs da composição do Conselho e sobre a forma de eleição de seus membros, com ação fiscalizadora e deliberativa.

O papel do conselho na estruturação do carnaval foi fundamental na medida em que ele tornou-se um fórum realmente significativo, articulando os vários setores, inclusive os órgãos públicos que prestam serviços essenciais ao carnaval, garantindo bases operacionais para a realização do evento e, por outro lado, do ponto de vista político, atuando como mediador na resolução de conflitos entre todos os segmentos do carnaval. (BOSCHI, 2007).

A criação do Conselho, de caráter comunitário, e onde o setor privado participou ativamente, contribuiu para diminuir as pressões de *lobbies* privados junto ao Executivo. Tendo em sua composição empresários locais, as pressões por benefícios próprios tenderiam a aumentar, visto que os empresários participariam do Conselho e conheceriam maneiras para beneficiar-se particularmente. A legitimidade, no entanto, enquanto órgão deliberativo, com regulamentação específica, impossibilitou posições clientelistas. Este quadro passou a exigir cada vez mais o desenvolvimento de novas maneiras de organização, articulando principalmente o campo institucional público e as organizações privadas

“viabilizando a cooperação, a negociação e a busca de ações concertadas” (BOSCHI, 2007).

O mesmo autor apresenta três níveis de melhoria na gestão do Carnaval, depois do envolvimento da iniciativa privada. São eles:

- a) mudanças em certas características do contexto político e configurações estruturais de cooperação;
- b) novos processos de alocação de recursos, onde se destaca a importância do setor privado na participação como colaborador e incentivador de permutas e patrocínios; e
- c) instauração de práticas consultivas e deliberativas.

Todas estas ações tiveram como principal ator o empresariado que fez sensibilizar até o poder público de seu papel descentralizador, bem como apresentou um formato de governo participativo. Salienta o autor, contudo, que:

[...] é preciso não se perder de vista o fato de que descentralização, bem como formatos de governo participativo não são uma panacéia. Como em qualquer outro caso de desenho institucional, são adequados em certos casos, mas não em outros. Por vezes também se combinam de maneira não antecipada com determinadas características estruturais e dependentes de trajetórias. Finalmente, não substituem, no vazio, o poder de coordenação por parte do Estado. (BOSCHI, 2007).

Enfatiza, com isso, o cuidado que se deve ter na articulação dos setores que participarão na gestão do evento e da importância do papel regulador do Estado.

O patrocínio a eventos é outra forma do empresariado participar do evento. É uma maneira de participação comercial, uma postura agressiva de marketing entre organizações, sendo uma ação recíproca, pois geralmente implica em investimento em troca de um potencial comercial. Os patrocínios são percebidos como propriedades capazes de incrementar a percepção da marca pelo cliente e impulsionar vendas, além de intensificar relacionamentos entre entidades promotoras de eventos (prefeituras, corporações, associações, etc.) e clientes (ALLEN et al, 2003).

Quadro 7: Formas de Participação da Iniciativa Privada em Eventos

INICIATIVA PRIVADA
Membro da Comissão Organizadora
Fornecedor de Produtos ou Serviços
Patrocínios; Permutas; Apoios ou Doações
Visitante

Fonte: a autora

A intensidade de envolvimento que os empresários têm com a Festa pode interferir diretamente na gestão do evento, na medida que quanto mais intensamente participam, mais facilidades são encontradas por parte dos gestores, quer seja no financiamento do evento, quer seja nas opções de comércio dentro da Festa, na dedicação da mão-de-obra ou ainda como participante nas decisões e idéias.

Para a iniciativa privada, o evento pode ser um importante fomentador de negócios, à medida que, participando das Festas, pode conseguir um aumento de vendas e de contatos através do fluxo de pessoas, manter um bom relacionamento com a comunidade local e, ainda, ter sua marca reconhecida pelos clientes, através da exposição de seus produtos no evento ou do marketing feito através de patrocínios, permutas ou doações.

Quadro 8: Retorno à Iniciativa Privada em Eventos

INICIATIVA PRIVADA	Aumento nas vendas e nos contatos
	Relacionamento com comunidade
	Reconhecimento da marca

Fonte: a autora

É, então, importante perceber que a participação do setor empresarial pode se dar dentro de uma participação comunitária e não somente como fomentador econômico ou como patrocinador de iniciativas públicas voltadas para o desenvolvimento do Turismo.

1.3.4 Poder Público

A participação do poder público na realização de eventos é de extrema importância, no sentido de ser o poder público quem deve estimular, impulsionar, apoiar e coordenar as relações entre os diferentes atores que participam ou deveriam participar da gestão de uma Festa.

Ignarra (2002, p.125) considera que "não é possível produzir turismo sem que haja direta e indiretamente uma participação do poder público", pois a ação governamental tem papel estratégico no seu desenvolvimento.

Um evento turístico justifica sua importância pública e, conseqüentemente, para o governo municipal, porque

tais eventos são valorizados não só por sua atração turística, mas também pelos impactos econômicos que advêm dos gastos dos turistas. Portanto, eventos tornaram-se parte da arena política de desenvolvimento econômico, bem como parte da política do turismo (MULES apud TYLER, GUERRIER, ROBERTSON, 2001, p. 287).

A participação do governo municipal deve ser no intuito de estimular e coordenar as ações que executam o evento, para que não sejam focalizadas apenas providências momentâneas necessárias à realização imediata do evento, com a excitação de que "tudo deve estar pronto até o início da Festa", mas pensando no benefício futuro da comunidade e no seu desenvolvimento em longo prazo, com o equilíbrio dos impactos socioeconômicos sobre a comunidade anfitriã.

Na questão mais ampla de desenvolvimento turístico municipal, o governo deve criar uma estrutura que possa suprir as novas necessidades de gestão turística, derivadas do processo de globalização. "Além do grau de desenvolvimento do setor e ao nível econômico geral, torna essencial a adoção de uma política turística que seja dinâmica". (SESSA, 1983, p. 122). No processo turístico, que abrange a realização de eventos, o papel do governo e da sociedade deve estar claramente definido:

O governo e a sociedade civil devem interagir de forma cooperativa para bom desenvolvimento do turismo. Pode haver conflito político quando membros do governo consideram que o setor privado deveria fazer mais para si próprio e os empresários acreditam que o governo deveria fazer mais para assisti-los (MCINTOSCH apud FÁVERO, 2006, p.34).

Para que esta relação flua de maneira equilibrada e traga resultados positivos e de crescimento, o Estado deve assumir uma postura responsável de regulação e ordenação da atividade. "Na realidade, a função do Estado na atividade turística é hoje indiscutível seja para os países avançados turisticamente, seja para aqueles em via de desenvolvimento". (SESSA, 1983, p. 120).

Conforme acusa a história de quase todas as nações, o desenvolvimento do turismo receptivo foi, em sua maior parte, devido à iniciativa privada. A passividade do Estado não se deu pela consciência correta de apenas regular, mas pela falta de observância aos problemas que podem ocorrer com a atividade turística, trazendo como conseqüência a deterioração do patrimônio natural, cultural e da própria comunidade, influenciando negativamente a atividade.

Por ser um setor com custos financeiros e sociais elevados para ser implantado, além de preservar a comunidade autóctone e seu patrimônio, ao governo caberia:

- a) os investimentos em estrutura de acesso e urbana básicos (rodovias, portos ou aeroportos, ruas, água, esgoto luz, limpeza pública, pavimentação); e
- b) a gestão da estrutura que planeja e controla os investimentos governamentais.

À iniciativa privada caberia o investimento em equipamentos turísticos (meios de hospedagem, parques de diversões, agência de viagens), serviços (guias de turismo, recreação) e equipamentos de apoio (hospitais, postos de gasolina, rede gastronômica, bancos, comércio). Ainda, em alguns serviços há a participação conjunta dos setores público e privado, como os serviços de apoio: assistência médica, serviços de socorro, telefones e expedição de documentos. (FÁVERO, 2006).

Esta atuação conjunta é analisada por Barretto (2005), que salienta a importância do poder público em suprir as necessidades básicas da comunidade, afirmando que em regiões com políticas públicas excludentes do ponto de vista social, nem o planejamento turístico nem a grande quantidade de turistas equacionam-se em benefícios significativos para a sociedade. Desta forma, dá ênfase ao Estado para suprir as estruturas sociais básicas (saneamento, saúde pública, limpeza, luz, acesso), “daí o novo papel do Estado, na atualidade, como articulador e estimulador, procurando parcerias para investimento” (BARRETTO, 2005, p.93).

Portanto, o governo municipal, para interferir no planejamento e na gestão pública do turismo, deve fazê-lo de maneira reguladora, coordenando, planejando, regulamentando e incentivando a atividade, através de parcerias para investimentos no setor.

Concebidas como produtos turísticos, as Festas, muitas vezes nascem de um planejamento centralizado, que, segundo Hall (2001) é o planejamento de cima para baixo e é imposto à população. Estas Festas muitas vezes são concebidas quando o poder público percebe alguma deficiência no município, e tenta, através da movimentação gerada pelos eventos e pelo envolvimento da comunidade, sanar tais problemas. Isto torna o governo municipal o principal responsável por todas as ações de planejamento e gestão do evento.

Por ser, também, uma atividade de custos financeiros muito altos, a iniciativa privada, normalmente, não vê razões para realizar os eventos turísticos públicos por conta própria, deixando assim, para as mãos do governo a iniciativa de realizá-los. O retorno financeiro imediato para o promotor – o governo – é quase sempre pequeno e reduz-se a alguns impostos pagos. O retorno em imagem e visibilidade que o município ganha com a realização de Festas, no entanto, pode ser grande e compensar os investimentos. Também os benefícios socioeconômicos para os moradores devem ser vistos como contrapartida por tais investimentos feitos. Assim, tendo como objetivo principal de existência o desenvolvimento coletivo, o poder público pode justificar a realização, o envolvimento e os investimentos em eventos turísticos.

As competências dos envolvidos na organização de um evento também devem ser observadas, na medida que apontam para o sucesso ou não do evento organizado. O funcionário público, muitas vezes, participa da organização de algum evento por estar dotado na Secretaria responsável, mas não possui nenhuma característica de um organizador de eventos.

A familiaridade que o funcionário responsável pela gestão de eventos deveria ter com o município sede é uma questão importante, porque o conhecimento que um membro da comunidade tem de seu município é algo que ele absorve pela convivência com o cotidiano da cidade, pelo envolvimento diário com outros munícipes e por seus próprios interesses dentro daquele local. O fato de um indivíduo ser natural de uma determinada cidade pode fazer com que este se sinta mais responsável pelos fatos cotidianos de seu município. Não sendo natural do município de residência, o indivíduo também pode criar vínculos fortes com o local que reside, por ser ali sua área de convívio, mesmo que momentânea.

Outro aspecto importante a ser observado é o nível de conhecimento técnico do funcionário dirigente. O conhecimento é de extrema importância na gestão de

uma instituição ou de uma localidade, por se tratar de uma competência inerente ao ser humano. Todo o conhecimento está relacionado com a compreensão da informação, do significado que ela assume e do efeito que ela causa em algo ou alguém, tornando-os mais eficientes. Ele é útil e importante na medida que está intimamente ligado à habilidade das pessoas em adaptar suas experiências de forma a acrescentar algo ao meio onde atuam. O estímulo à criação de conhecimento e sua adequada utilização podem fazer com que as organizações usufruam sustentavelmente de seu capital humano, visando o desenvolvimento. Neste sentido, o nível de conhecimento técnico que um responsável político deve ter na função que ocupa, vai ao encontro do sucesso de sua gestão e ao conseqüente desenvolvimento local.

A experiência na realização de eventos também é fator importante. Ela, junto com o conhecimento, faz com que o indivíduo saiba identificar as ações mais adequadas e as menos adequadas, agir com mais velocidade e acerto diante do desconhecido e ainda conseguir avaliar com rapidez os fatos que surgem, resolvendo imprevistos de maneira eficaz. Os eventos turísticos possuem uma grande variedade de fatores que interferem em sua gestão e é uma atividade que não permite testes antecipados. A experiência, então, pode contribuir significativamente para o seu sucesso.

A intensidade de participação também é uma variável importante porque o envolvimento ns ações da Festa vão ao encontro do sucesso. Alguns funcionários acompanham o evento em todas as fases, da concepção ao pós-evento. Outros fazem o que precisa ser feito, sem a preocupação e dedicação constante em todas as fases.

Quadro 9: Indicadores do Envolvimento do Poder Público

PODER PÚBLICO
Familiaridade com o Município
Conhecimento Técnico
Experiência em eventos
Intensidade de Participação

Fonte: a autora

Desta forma, cada etapa do evento, com as diversas ações que as compõe, também tem sua importância e por este motivo os gestores devem acompanhar

cada uma delas, no sentido de não permitir que algum fator altere negativamente o transcorrer das atividades. Cada etapa possui ações que devem ser distribuídas para seus responsáveis, a fim de que o evento transcorra de maneira tranqüila e equilibrada.

Embora seja clara e imprescindível a responsabilidade do governo, ele não pode concentrar todas as ações e estratégias para a realização da Festa. Deve planejar o evento em parceria com as instituições privadas e com a comunidade, descentralizar ações para a execução da Festa, delegar tarefas e coordenar sua execução.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do estudo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Para isto, o item foi estruturado em três partes. A primeira parte trata da tipologia da pesquisa; a segunda apresenta os instrumentos de análise e a forma como foi feita a coleta de dados: a pesquisa documental, as entrevistas abertas e estruturadas, os questionários fechados e a observação *in loco*; e a terceira parte foi destinada a apresentar as técnicas de interpretação dos dados coletados e sua análise.

2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi exploratória-descritiva, de corte qualitativo do tipo estudo de caso. Para Schlüter (2003), a pesquisa exploratória trata de rever documentações atualizadas sobre determinado tema ou analisar pessoas que tiveram experiências com o problema a ser estudado. A pesquisa descritiva possibilita a formulação de um diagnóstico visando conhecer carências do objeto e sugerir uma ação posterior.

Foi um estudo de caso, pois foi escolhida a FENAPEIXE, no município de Tramandaí, como objeto de estudo. Conforme explica Goldenberg:

Este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso [...]. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.(1999 p.33).

A FENAPEIXE foi escolhida por sua consolidação como um evento cultural no Litoral Norte. O evento disponibiliza acervo de documentos desde sua primeira edição, em 1974, contendo projetos, contratos, convênios com parceiros, patrocinadores, apoiadores, cópias de correspondências oficiais, matérias publicadas em jornais, exemplares de peças publicitárias e fotografias.

2.2 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE

Foi selecionada a 18ª edição da FENAPEIXE como objeto preferencial de descrição e análise. Para selecionar esta edição, se avaliou o desenvolvimento estrutural da Festa e o público do evento que, a cada edição, contempla milhares de pessoas. Entendendo-se ser de grande valor para a pesquisa analisar a edição mais recente, logo, escolheu-se analisar a edição da Festa realizada no ano de 2007, para que se pudesse acompanhar e verificar as estratégias utilizadas desde a concepção de uma nova edição, bem como sua implementação e seu resultado final.

A pesquisa buscou estudar os aspectos organizacionais da Festa, através dos seguintes critérios: a) objetivos; b) envolvimento dos *stakeholders* ; c) análise de desempenho; e d) estrutura organizacional.

Buscando respostas ao problema e às questões de pesquisa, os instrumentos utilizados para a pesquisa foram:

- a) pesquisa documental;
- b) entrevistas abertas e estruturadas;
- c) questionários fechados; e
- d) observação *in loco*.2.2.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental teve como objetivo buscar as informações oficiais que tratassem da concepção da FENAPEIXE e que apresentassem seus objetivos, bem como sua estrutura organizacional. Estes documentos foram fornecidos pela

Prefeitura Municipal de Tramandaí e, para tanto, foi encaminhada carta de apresentação do trabalho a esta Prefeitura (ANEXO A – Carta de apresentação).

Os documentos analisados foram os seguintes:

- a) inventário turístico de Tramandaí;
- b) projetos oficiais da Festa;
- c) lei de instituição do evento;
- d) decretos que regulamentam a Festa;
- e) *releases*;
- f) atas das reuniões de organização do evento;
- g) organograma da Prefeitura Municipal de Tramandaí.

A análise documental buscou, então, conhecer os objetivos da Festa e sua estrutura organizacional.

2.2.2 Entrevistas Abertas e Estruturadas

Por melhor adequar-se ao foco desta pesquisa, foi utilizada a entrevista aberta e estruturada (GOLDENBERG, 1999). As perguntas foram apresentadas aos entrevistados da mesma maneira e na mesma ordem, sendo que o entrevistado falou ou respondeu livremente sobre o tema que lhe foi proposto.

As entrevistas foram realizadas com a finalidade de conhecer o nível de envolvimento dos stakeholders da Festa, bem como para confrontar informações obtidas na pesquisa documental sobre a estrutura organizacional e para analisar os indicadores de desempenho utilizados no evento.

Segundo Marconi; Lakatos (1996) e Levin (1985) a população a ser pesquisada ou o universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa parte do estudo é formado pelo conjunto de Secretários Municipais de Tramandaí, por serem os gestores do evento; e pelos empresários registrados em Tramandaí do ramo de Meios de Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Viagens e Turismo, por serem setores ligados diretamente à atividade turística.

Foram agendados horários com os entrevistados, os que não puderam atender ou agendar algum horário não participaram da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e após foram transcritas.

As questões da entrevista aos representantes do poder público objetivaram conhecer:

- a) o nível de familiaridade do funcionário dirigente com o município sede, sendo que foi considerado familiaridade:
 - conhecimento e convivência com o cotidiano da cidade (ser natural do município ou residir a, no mínimo, 05 anos nele). Buscou-se este critério através da questão *“qual sua cidade de origem?”*; e
 - interesses próprios dentro do local, através da questão *“o (a) senhor (a) desempenha (ou já desempenhou) alguma outra atividade laboral relevante fora do poder público tramandaiense?”*.
- b) o nível de conhecimento técnico em relação à gestão de eventos, através da pergunta *“qual cargo que o (a) senhor(a) ocupa e seu nível de escolaridade?”*;
- c) o nível de experiência na realização de eventos, através das questões *“o (a) senhor(a) já organizou algum outro evento dentro do poder público?”* e *“o (a) senhor(a) já organizou algum outro evento fora do poder público?”*; e
- d) a intensidade de participação na Festa em questão, através das questões *“qual sua função na organização da FENAPEIXE?”* e *“após o término da Festa, o (a) senhor(a) realiza alguma reunião para discutir a Festa que se encerrou? Se sim, como acontecem estas reuniões?”*.

Tabela 1

Poder Público - Entrevistados	
População	Entrevistados
15	01 Secretaria Especial de Governo 02 Secretaria Municipal de Meio Ambiente 03 Secretaria Municipal de Indústria e Comércio 04 Secretaria Municipal de Pesca e Agricultura 05 Secretaria Municipal da Fazenda 06 Secretaria Municipal de Turismo 07 Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos

Tabela 2

Poder Público - Critérios de análise		
Critério de Análise	Subcritérios	Pergunta
Familiaridade com o município	- conhecimento e convivência com a cidade; - interesses no local.	Qual sua cidade de origem? O (a) senhor (a) desempenha (ou já desempenhou) alguma atividade laboral relevante fora do poder público tramandaiense?
Conhecimento técnico	- formação em turismo e gestão.	Qual seu nível de escolaridade?

Experiência em eventos	- experiência dentro do poder público; - experiência fora do poder público.	O senhor já organizou algum evento dentro do poder público? E fora?
Intensidade de participação	- participação em todas as etapas; - faz o que tem que ser feito sem acompanhar todas as etapas.	Qual sua função na FENAPEIXE? Após o término da festa o senhor(a) realiza alguma reunião para discutir o evento que se encerrou? Se sim, como acontecem estas reuniões?

Os critérios que embasaram a análise das questões referentes ao setor empresarial se referem a:

- a) intensidade de participação no evento, sendo que foram considerados cinco modos de participação:
- membro da comissão organizadora;
 - expositor;
 - fornecedor de produto ou serviço;
 - patrocinando ações e realizando permutas ou doações;
 - visitante.

A questão que norteou este item foi: *“qual a relação ou o contato que o (a) senhor(a) tem com a FENAPEIXE?”*.

- b) nível de retorno que o evento gera para a empresa. A pergunta que buscou mostrar o nível de retorno obtido pelos empresários foi: *“sua empresa já teve algum real benefício pela realização de alguma edição da Festa? Quais?”*.

Tabela 3

Iniciativa Privada - Entrevistados		
Ramo	População	Entrevistados
Meios de Hospedagem	28	20
Gastronomia	17	14
Viagens e Turismo	02	02
<i>Total</i>	<i>47</i>	<i>36</i>

Tabela 4

Iniciativa Privada – Critérios de Análise		
Critério	Subcritério	Pergunta
Intensidade de participação	Membro da Comissão Organizadora Expositor Fornecedor de produto ou serviço Patrocinador de ações, permutas ou doações Visitante	Qual a relação ou contato que o senhor(a) tem com a Festa?

Retorno	Aumento nas vendas Contatos com futuros clientes Reconhecimento da marca	Sua empresa já teve algum real benefício pela realização de alguma edição da Festa? Quais?
---------	--	--

2.2.3 Questionários Fechados

Na pesquisa, foram utilizados, também, questionários fechados. Vergara (2004) afirma que nos questionários fechados o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas.

Os questionários foram realizados com a comunidade local e com os visitantes da 18ª edição da FENAPEIXE, buscando conhecer o nível de envolvimento e de satisfação destes dois grupos no evento.

Para a amostra, a técnica de escolha utilizada foi a não-probabilística, isto é, por conveniência, levando em conta o critério de acessibilidade. Para Malhotra (2001), nesta técnica de amostragem não-probabilística, procura-se obter uma amostra de elementos convenientes e o entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais.

Para compor a amostragem dos entrevistados da comunidade local, levou-se em consideração a idade do entrevistado que deveria ser superior a 20 anos. Também buscou-se entrevistar moradores de diferentes localidades, sendo que, do total de aproximadamente 40.000 habitantes (IBGE 2003), foram entrevistados 400 membros do município, divididos em números iguais nos seguintes locais: a) centro, b) zona rural, c) distritos. Três entrevistas foram rasuradas, não sendo válidas para a análise, sendo, portanto, o total de 397 entrevistas válidas.

Quanto aos visitantes, a amostragem foi composta por 200 pessoas. O número total de visitantes previstos foi de 150.000 (TRAMANDAÍ, 2006).

Tabela 5

Comunidade e Visitantes - Entrevistados		
Grupo	População	Entrevistados
Comunidade	40.000	400
Visitantes	150.000	200

Os critérios escolhidos para analisar o envolvimento da comunidade na FENAPEIXE foram:

a) intensidade de participação, a fim de saber se a comunidade participa ou não da Festa, sendo que serão considerados diferentes formas de participação:

- participação como membro da comissão organizadora;
- participação como expositor;
- participação como prestador de serviço;
- participação como visitante do evento; e
- não participação.

As questões que buscaram responder a estes critérios foram: *“de que maneira você participa da Festa Estadual do Peixe?”* e *“quando a Festa ocorre, quantas vezes você a visita?”*; e

b) satisfação com a Festa, a fim de conhecer o nível de satisfação da comunidade com o evento, através dos critérios:

- avaliação geral da Festa, onde será considerado se o autóctone gosta ou não do evento, através das questões: *“de modo geral, como você avalia a Festa do Peixe?”* e *“justifique sua resposta anterior”*;

- convite a amigo ou parente para visitar a Festa, considerando que se convida alguém para visitar o evento é porque gostou e indicaria a outros. A pergunta que norteou esta questão foi *“quando a Festa ocorre, você convida (ou já convidou) algum amigo ou parente que não mora em Tramandaí para visitá-la?”*.

Com os visitantes, os questionários objetivaram conhecer o nível de satisfação em relação ao evento, através das perguntas: *“de um modo geral, como você avalia a FENAPEIXE?”*, *“você tem alguma consideração a fazer sobre a Festa?”* e *“Você pretende retornar na próxima edição?”*

Tabela 6

Comunidade – Critérios de análise		
Critério	Subcritério	Pergunta
Intensidade de participação	Membro da Comissão Organizadora Expositor Prestador de serviço Visitante	De que maneira você participa da FENAPEIXE? Quando a Festa ocorre, quantas vezes você a visita?
Satisfação	Avaliação geral Convite a amigo ou parente.	De modo geral, como você avalia a Festa do Peixe? Justifique sua resposta. Quando a Festa ocorre, você convida (ou já convidou) algum amigo ou parente que não mora em Tramandaí para visitá-la?

Tabela 7

Visitantes - Critérios de análise		
Critério	Subcritério	Pergunta
Satisfação	Avaliação; Repetição da experiência.	De um modo geral, como você avalia a FENAPEIXE? Você tem alguma consideração a fazer sobre a Festa? Você pretende retornar na próxima edição?

2.2.4 Observação *in loco*

Para Quivy, Campenhoudt (1992), observação é

aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. [...] Os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada. Esta é manifesta e recolhida diretamente neles pelo observador. (QUIVY, CAMPENHOUDT, 1992, p. 165).

Este tipo de observação consiste em “recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos ou especiais ou precise fazer perguntas diretas” (MARCONI, LAKATOS, 2002, p.89). Neste estudo foram realizadas 09 observações durante as fases pré-evento, transevento e pós-evento da 18ª FENAPEIXE.

A observação in loco na 18ª edição da Festa foi utilizada para visualizar a estrutura da Festa, bem como para observar a participação dos stakeholders no evento e para verificar a utilização dos indicadores de desempenho.

As observações da fase pré e pós-evento ocorreram dentro da Secretaria Municipal de Turismo, analisando a rotina de trabalho dos funcionários em suas tarefas de organização do evento. As demais observações se deram durante o evento, na sua execução.

3 ANÁLISE

A análise foi feita a partir da triangulação dos dados apresentados no referencial teórico, na pesquisa documental, nas entrevistas, nos questionários e nas observações, tendo o pesquisador o papel de conectar as informações de forma coerente na busca de uma análise do tema. Esta triangulação permitiu elaborar um esquema de interpretação dos temas estudados.

O estudo foi realizado a partir das quatro categorias de análise. São elas: a) objetivos da Festa; b) envolvimento dos *stakeholders* ; c) análise de desempenho; e d) estrutura organizacional.

A primeira categoria, *objetivos*, foi dividida em cinco sub-categorias. São elas:

- a) objetivos organizacionais específicos;
- b) objetivos que exijam um nível desejável de esforço;
- c) objetivos organizacionais mensuráveis;
- d) objetivos consistentes a longo e a curto prazo;
- e) objetivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas.

A segunda categoria, *envolvimento dos stakeholders* , foi sub-dividida em quatro sub-categorias. São elas:

- a) envolvimento e satisfação da comunidade;
- b) satisfação dos visitantes;
- c) envolvimento da iniciativa privada;
- d) envolvimento do poder público.

A terceira categoria, *análise de desempenho*, foi sub-dividida em duas sub-categorias. São elas:

- a) avaliação quantitativa;
- b) avaliação qualitativa.

A quarta categoria, *estrutura*, foi analisada sob as seguintes sub-categorias. São elas:

- a) meios de coordenação de trabalho;
- b) componentes básicos da organização;
- c) tipo de estrutura.

A partir das quatro categorias foi possível apresentar informações que permitissem conhecer a gestão da FENAPEIXE.

3.1 OBJETIVOS DA 18ª FESTA NACIONAL DO PEIXE

O município de Tramandaí situa-se no Litoral Norte do Rio Grande do Sul, a 120 km da capital. Realiza, anualmente, a FENAPEIXE, através da Prefeitura Municipal de Tramandaí. O objetivo geral da Festa, conforme consta em seu projeto (TRAMANDAÍ, 2006) é “fomentar divisas ao município explorando suas potencialidades através dos fatores sócio-econômico e culturais”. São dezenove dias de festa, onde o principal atrativo é a tainha assada na brasa.

Os maiores atrativos do município são as praias e as dunas, que fazem com que o fluxo de pessoas aumente consideravelmente durante o período de veraneio, pois Tramandaí, em relação ao número de visitantes, é um dos principais balneários do Litoral Norte gaúcho. Além dos atrativos praia e dunas, Tramandaí possui lagoas de fácil acesso, um Parque Histórico com infra-estrutura para lazer e camping, plataforma marítima particular e mini-plataformas para pesca.

Os objetivos específicos da Festa, segundo projeto técnico realizado pela Secretaria de Turismo (TRAMANDAÍ, 2006), são:

- a) comemorar, conforme a tradição, a pesca no Rio Tramandaí e em alto mar;
- b) reunir diferentes manifestações da cultura gaúcha e brasileira em um mesmo local;
- c) fomentar a economia do município, gerando empregos e renda, movimentação nos hotéis, restaurantes e comércio em geral;
- d) valorizar a comunidade local, sua pesca, seu artesanato, sua música, gastronomia e religião;
- e) projetar o nome do município; e
- f) promover o setor turístico na baixa temporada com a promoção de atividades artístico-culturais, valorização da indústria pesqueira e produção regional.

Segundo o projeto, o evento busca atrair diferentes públicos de todas as faixas etárias, através de programações e atividades voltadas a todos os segmentos, valorizando a cultura litorânea através de manifestações folclóricas e artísticas e oportunizando artistas regionais a mostrarem seus trabalhos. Reserva um espaço para variadas formas de expressão artística - música, dança, artes plásticas, literatura e artesanato, durante os dezenove dias de evento (Tramandaí, 2006).

O projeto elaborado pela equipe técnica da Secretaria Municipal de Turismo de Tramandaí, em 2006, apresenta as atividades a serem realizadas no evento, a saber:

- a) feira gastronômica: espaço que reúne estandes de degustação e comercialização da produção pesqueira da cidade, como tainha assada, violinha, camarão, siri e frutos do mar;
- b) feira de doces caseiros: feira com exposição e venda de doces produzidos por doceiros da cidade;
- c) casa do pescador: construção de réplica de uma casa original de um pescador, apresentando o modo de vida do pescador através dos tempos;
- d) feira de pesca: feira náutica e comercialização de artigos para pesca;
- e) jantar dos cozinheiros: personalidades do Rio Grande do Sul são convidadas a preparar os pratos a base de peixe e frutos do mar de sua preferência e servir ao público na Sociedade Amigos de Tramandaí;
- f) rua do peixe: feira de peixe fresco, com exposição e venda de pescado e produtos usados na culinária;
- g) desfile de carros alegóricos: desfile de carros decorados por instituições, entidades, escolas e agremiações evidenciando a pesca, o pescador, São Pedro - padroeiro e a Festa do Peixe;
- h) feira de produtos caseiros e coloniais: comercialização de produtos originários da região agrícola do município e mostra de fabricação caseira de pães, cucas, geléias, peixe defumado e outros;
- i) parque infantil: centro de diversão para crianças contendo diversos tipos de jogos e brinquedos infantis;
- j) eventos esportivos: corrida de canoas, prova de pesca, torneio de bocha, rústica e outras modalidades esportivas;
- k) exposições de artes visuais: mostra de pintura, escultura, desenho, gravura e outras manifestações de artes visuais;
- l) exposição cultura açoriana: mostra das características, costumes, crenças, hábitos, artesanato e outras manifestações do povoamento açoriano;
- m) feira de artesanato: exposição e venda de produtos artesanais feitos pelos artesãos, clubes de mães, grupos de terceira idade e associações de bairro de nosso município;

- n) apresentações de invernadas artísticas: todas as invernadas Artísticas da região serão convidadas a apresentarem as danças que caracterizam seus grupos;
- o) apresentações de grupos de terceira idade: os grupos de terceira idade existentes na região apresentarão seus trabalhos artísticos em dança, teatro, música e folclore; e
- p) shows musicais locais, estaduais e nacionais: apresentação de vários estilos e tendências musicais produzidas em Tramandaí, no Estado e no País.

Ainda consta que, paralelamente ao evento, acontecem comemorações alusivas ao santo padroeiro do município, São Pedro, em diversos setores da sociedade. São realizadas procissões acompanhadas pela banda municipal, valorizando a presença do padroeiro, bem como a integração com as demais atividades do ciclo junino.

A partir da comparação feita entre os objetivos da FENAPEIXE e da realidade encontrada na observação *in loco*, pode-se afirmar que o objetivo geral da Festa “fomentar divisas ao município explorando suas potencialidades através dos fatores sócio-econômico e culturais” foi buscado a partir do momento em que o município se propôs realizar o evento. Sabe-se que quando uma localidade desenvolve eventos, tem, em maior ou menor grau, algum impacto sócio-econômico e cultural, devido à utilização de mão-de-obra local, ao consumo de bens e serviços e ao envolvimento social da comunidade. Desta forma, o fato de realizar um evento já fomenta, de alguma forma, a economia municipal e estimula a preservação cultural.

Buscou-se implementar o primeiro objetivo específico “comemorar, conforme a tradição, a pesca no Rio Tramandaí e em alto mar” através da realização das comemorações à São Pedro, padroeiro do município. A comunidade participa da comemoração com embarcações que festejam esta ação religiosa. O que se nota é que os visitantes não participam deste evento. Entende-se que a comemoração, em uma Festa como a FENAPEIXE, deve-se estender também aos visitantes, para que cumpra seu papel socializador.

A Vila Açoriana também busca dar suporte à implementação deste objetivo. Este é um espaço montado dentro da Festa, visando resgatar e promover a cultura de pesca e a cultura açoriana no Litoral. Ali foram montados alguns estandes com equipamentos de pesca, mas não existe nenhum local que mostre como é realizada

a pesca no rio ou em alto mar, como ela é feita e em quais proporções acontece, bem como a evolução dos artefatos para pesca, das embarcações ou alguma outra forma de informar os visitantes sobre a importância desta atividade para o município. Tem-se, portanto, que este objetivo específico foi parcialmente atingido, já que a comemoração não se estendeu aos visitantes durante a Festa.

O segundo objetivo específico, “reunir diferentes manifestações da cultura gaúcha e brasileira em um mesmo local” se materializa através das exposições artísticas, do artesanato, das músicas, danças e apresentações culturais durante o evento. As escolas contribuem para isto, através de apresentações musicais e de danças, entretanto, não consta na programação da Festa quais as relações que estas apresentações terão com a cultura gaúcha e brasileira. Nota-se que existem muitas apresentações, de diferentes grupos, mas não fica claro para o visitante a que cultura se relaciona aquelas apresentações. Este objetivo não permite ser analisado com precisão, já que em sua elaboração não foram estipuladas quais as proporções desejadas para que se cumprisse o objetivo.

O terceiro objetivo, “fomentar a economia do município, gerando empregos e renda, movimentação nos hotéis, restaurantes e comércio em geral”, pode ser analisado a partir dos benefícios obtidos pelos empresários do ramo do turismo. As entrevistas com o empresariado de Tramandaí, analisadas mais detalhadamente no sub-capítulo 3.3.3 (Iniciativa Privada, p.100), apontam para um fomento não significativo neste setor, já que a maioria dos entrevistados observou não ter nenhum aumento significativo nas suas vendas.

Ressalta-se aqui a impossibilidade de se fazer uma análise coerente dos objetivos, já que sua formulação não possui nenhum mecanismo de avaliação. Novamente não se sabe quais as proporções de fomento econômico são desejadas pelos gestores da Festa. A ausência de objetivos quantificáveis faz com que não se consiga avaliar coerentemente este objetivo.

O quarto objetivo “valorizar a comunidade local, sua pesca, seu artesanato, sua música, gastronomia e religião” foi buscado através da realização das atividades da Festa, onde a comunidade participa com ações culturais, esportivas e religiosas.

Buscou-se implementar o quinto objetivo “projetar o nome do município”, através da publicidade do evento, feita a partir da distribuição de folheteria, da divulgação da Festa em eventos, de propaganda televisiva, radiofônica e na sinalização do evento, feita desde a entrada da cidade. Embora tenha ocorrido

divulgação do município através do marketing do evento, novamente não se sabe quais as proporções desejadas pelos gestores, dificultando uma avaliação adequada.

O sexto objetivo “promover o setor turístico na baixa temporada com a promoção de atividades artístico-culturais, valorização da indústria pesqueira e produção regional”, não foi elaborado de forma conveniente, porque se torna difícil avaliá-lo. Os gestores da Festa não formalizaram a intensidade almejada neste objetivo e isto, como dito anteriormente, dificulta a análise.

Pode-se afirmar, porém, através dos dados analisados no sub-capítulo 3.3.3 (Iniciativa Privada, p.100), que a movimentação desejada nos meios de hospedagem não se dá em grandes proporções. Possivelmente isto pode ocorrer pelo motivo de a maioria dos visitantes não utilizar meios de hospedagem tradicionais, já que grande parte é excursionista e não pernoita, ou utilizam acomodações alternativas, em casas de veraneio ou de parentes. Já os restaurantes apontam melhoras na movimentação durante o evento.

Durante os dezenove dias de evento circularam mais de 150.000 pessoas pelos pavilhões da Festa. O consumo de frutos do mar chegou a 50.000 quilos, sendo que foram consumidos aproximadamente 40.000 quilos de tainha assada na brasa, que é o prato principal do evento (TRAMANDAÍ, 2007). Estes dados foram fornecidos pela Prefeitura Municipal de Tramandaí e demonstram que existem informações e dados importantes coletados, mas que não foram utilizados de forma a contribuir para a avaliação da Festa. Não se sabe, por exemplo, se o número de visitantes é satisfatório ou não, se a quantidade de peixe vendido é o desejável, pois não foram estipulados números para que se pudesse verificar o alcance ou não dos objetivos nem se a realização do evento ficou além ou aquém das expectativas.

Analisando os objetivos em relação aos sub-critérios estabelecidos por Certo, Peter (1993), tem-se que, quanto ao sub-critério que trata do desenvolvimento de objetivos organizacionais que sejam específicos, a gestão da Festa elaborou objetivos amplos, que não definem em qual espaço de tempo será realizado o que foi proposto. A falta de especificidade de um objetivo, segundo os autores, dificulta que seja atingido, já que não é definido quando aquilo que foi planejado deverá ser executado.

Quanto ao sub-critério que trata de objetivos que exijam um nível desejável de esforço, tem-se que os objetivos elencados para a Festa foram formulados de

maneira inadequada e não possibilitam que se faça uma análise do esforço exigido para cumpri-lo. Nota-se que os objetivos elaborados neste evento são difíceis, sim, mas como não se sabe quais as proporções desejadas, não pode-se afirmar com precisão seu nível de dificuldade.

Analisando os objetivos da FENAPEIXE em relação ao sub-critério que aborda a necessidade de existirem objetivos mensuráveis, tem-se que, neste evento, nenhum objetivo foi elaborado de modo a permitir uma quantificação. Isto dificulta a análise dos resultados, pois não se sabe quais as proporções desejadas pelos gestores na realização dos objetivos da Festa.

O item que trata de objetivos que sejam consistentes a longo e a curto prazo não foi encontrado no projeto da Festa, visto que não foram estipulados prazos para a execução de nenhum objetivo. Nenhum objetivo foi elaborado visando alguma melhora ou algum fator a ser atingido em determinado tempo.

O item que trata da definição de objetivos que abranjam questões lucrativas e não lucrativas, na 18ª Festa Nacional de Peixe foi contemplado, pois foram elaborados objetivos que tratam tanto de questões lucrativas (fomento econômico em baixa temporada, promoção do nome do município) quanto de questões não-lucrativas (comemoração da pesca, valorização da comunidade local, reunir manifestações culturais).

Todas as ações ou atividades propostas no projeto técnico foram contempladas no evento. Foi observado, porém, que a feira de pesca, com comercialização de artigos para pesca não foi explorada com a intensidade que possibilitaria valorizar o tema central do evento: a pesca.

A Prefeitura de Tramandaí, enquanto gestora do evento, não elaborou indicadores de desempenho (que será analisado no sub-capítulo 3.3, p.106), dificultando a análise dos objetivos. A ausência de um mecanismo de avaliação faz com que informações importantes não sejam utilizadas para a reformulação das estratégias implementadas na edição do evento.

Os objetivos organizacionais constroem ou solidificam a missão organizacional e dão sustentação à visão. Se a formulação dos objetivos estiver inadequada, a implementação e a avaliação ficarão prejudicadas. Além disso, a formulação imprecisa dos objetivos pode impedir que a organização cumpra seu papel e, no caso dos eventos, dificulta ou até impossibilita o alcance do objetivo

geral proposto para Festa. Na 18ª FENAPEIXE os objetivos estão sobrepostos e desarticulados e alguns, mesmo que com redações diferentes, se repetem.

Através da observação *in loco* e da análise dos documentos da FENAPEIXE pode-se considerar que, dos seis objetivos propostos na Festa, dois puderam ser avaliados porque a elaboração do objetivo permitiu que se comparasse o objetivo proposto com a realidade encontrada durante o estudo. Destes dois, um foi parcialmente atingido. Os outros quatro objetivos apresentaram a mesma dificuldade de avaliação, pois sua formulação não contemplou mecanismos de quantificação ou mensuração, dificultando saber quais as proporções desejadas pelos gestores.

3.2 OS *STAKEHOLDERS* DO EVENTO

Este sub-capítulo busca analisar o envolvimento de cada grupo que articula a FENAPEIXE no evento. Foram considerados quatro grupos de envolvidos: a) comunidade local; b) visitantes; c) iniciativa privada e d) poder público.

3.2.1 Comunidade

O sub-capítulo que segue se embasa em dois fatores para analisar o envolvimento da comunidade na FENAPEIXE. São eles: a) intensidade de participação e b) satisfação com a Festa.

Quanto a intensidade de participação tem-se que a participação da comunidade no planejamento e execução de um evento pode ser avaliada através da maneira que ela se envolve no evento, quer seja como membro da comissão organizadora, como expositor, como prestador de serviço, ou como visitante. A tabela abaixo (Tabela 8) mostra o modo de participação da comunidade na 18ª FENAPEIXE.

Tabela 8

Comunidade - Intensidade de participação	
Membro da Comissão Organizadora	4
Expositor	7
Não participo	19
Prestador de serviço	3
Visitante	364
<i>Total</i>	<i>397</i>

a) participar como membro da comissão: na FENAPEIXE, no total de 397 entrevistados, 04 participam como membro da comissão organizadora. Para um município com aproximadamente 40.000 habitantes, este número pode ser considerado muito bom, na medida que se pode obter a média de 01 membro da comissão para cada 100 habitantes, considerando este um número que pode ser generalizado já que foi uma escolha aleatória.

As comissões da Festa que tiveram representação da comunidade foram: comissão de artesanato, de doces caseiros, de divulgação, de esportes, de escolha da rainha e a comissão da tainha. Alguns outros setores organizacionais da Festa também tiveram participantes da comunidade, porém de maneira informal, sendo que os representantes da comunidade não constaram como membros da comissão por não existir uma comissão constituída, embora estes representantes participassem de todas as etapas da gestão.

Este é o caso das atividades esportivas que ocorreram dentro da 18ª edição da FENAPEIXE, desenvolvidas dentro da programação da Festa, mas que não foram organizadas em forma de comissão, embora tenham contado com a participação efetiva de membros da comunidade: o 20º Circuito Municipal de Canoagem Lagoa do Armazém, o 5º Torneio Futebol Feminino de Areia, o RS Beach Challenger – Circuito Gaúcho de Aventura, o Campeonato de Truco e o 7º Torneio Masculino de Futebol de Areia. Algumas destas atividades foram, inclusive, organizadas e gerenciadas exclusivamente por integrantes da comunidade.

Desta forma, pode-se perceber que a comunidade tramandaiense esteve representada efetivamente na 18ª FENAPEIXE através da participação de alguns de seus membros nas Comissões do evento e ainda na organização de atividades paralelas.

b) participar como expositor: dos 397 entrevistados 07 participam como expositor. Os números que apresentam a participação da comunidade nos setores comerciais da Festa mostram que a participação foi razoável em vista do número de estandes disponíveis. Os setores comerciais da 18ª FENAPEIXE foram:

- shopping, com 96 participantes, sendo 36 tramandaiense e 60 de fora da cidade;

- praça de alimentação, com 46 participantes e somente 05 de fora da cidade;

- pontos de rua, com 60 participantes, sendo 36 de fora da cidade e 24 de Tramandaí;

- doces caseiros, com 14 participantes, sendo 06 de Tramandaí;

- artesanato; todos os 15 participantes de Tramandaí.

- estandes institucionais, com 06 participantes, sendo todos de Tramandaí.

Na 18ª FENAPEIXE a comunidade recebeu um espaço para a comercialização de seus produtos. Qualquer munícipe que estivesse registrado na Associação de Artesãos Locais teve direito a um estande para comercialização de artesanato. Da mesma maneira, dentro da Festa, existiu um espaço destinado à venda de doces caseiros. Este espaço também foi cedido à comunidade que, através de um registro prévio, recebeu o espaço para comercialização de seus doces. Além dos espaços de artesanato e de doces caseiros, os estandes institucionais foram cedidos à instituições da comunidade, sem custo algum.

Além dos pontos comerciais doados, a comunidade pode adquirir pontos em outras áreas da Festa da mesma maneira que moradores de outras localidades, mediante o pagamento para sua utilização. Embora pagasse a mesma taxa de aluguel que moradores de outros municípios, a comunidade tramandaiense foi priorizada, pois quando as vendas dos estandes iniciaram, houve um prazo em que a comercialização foi exclusiva aos comerciantes de Tramandaí. Caso o número de inscritos não fosse suficiente, seria aberto espaço para comerciantes de fora da cidade, como aconteceu.

Então, do total de 237 estandes existentes, 128 foram utilizados por moradores de Tramandaí, número considerado razoável (54%), já que a oferta de estandes foi grande e a utilização por parte da comunidade foi de pouco mais que a metade.

c) participar como prestador de serviço: no questionário realizado, dos 397 questionados, 03 participam como prestador de serviço. Este número pode representar funcionários de instituições ou de empresas que prestam algum tipo de serviço, ou ainda profissionais liberais que realizam algum trabalho para o evento.

Pode-se considerar este um número satisfatório, considerando a amostra de aproximadamente 400 pessoas entrevistadas.

d) participar como visitante: dos 397 questionados, 364 membros da comunidade participam como visitante.

Desta parte da comunidade, 46 visitam a Festa todos os dias, 239 nos finais de semana e 82 menos de três vezes na semana. Estes dados foram recolhidos através da questão: “quando a Festa ocorre, quantas vezes você a visita?”.

Tabela 9

Comunidade - Freqüência de Visitação	
Todos os dias	46
Finais de semana	239
Menos de três vezes	82
<i>Total</i>	<i>397</i>

Percebe-se, assim, que o expressivo número de pessoas da comunidade que visitam a Festa, mas não a visitam freqüentemente.

Sabe-se que as visitas nos finais de semana dão-se, na sua maioria, pelo fato de os moradores trabalharem durante a semana. Mas mesmo com este fato, as atrações poderiam ser desenvolvidas para estimular a visita da comunidade durante a semana.

Dos 397 entrevistados, 19 marcaram a opção “não participo”, (aproximadamente 5% dos entrevistados).

A intensidade de participação da comunidade no evento, então, pode ser considerada razoável. Através dos dados recolhidos com os questionários, pode-se considerar que a gestão da FENAPEIXE busca envolver a comunidade e priorizá-la na organização das ações, embora a participação como expositor e como visitante deva ser estimulada.

Quanto a satisfação com a Festa, as questões que buscaram tratar da satisfação da comunidade com a Festa foram as seguintes: “de modo geral, como você avalia a Festa Estadual do Peixe?”, “justifique sua resposta anterior” e “quando a Festa ocorre, você convida (ou já convidou) algum amigo ou parente que não mora em Tramandaí para visitá-la?”.

- a) avaliação geral da Festa: nesta questão buscou-se conhecer o nível de satisfação geral com a Festa através da questão: “de modo geral, como você avalia a Festa Estadual do Peixe?” , bem como comentários gerais sobre esta avaliação, feitas no ítem: “justifique sua resposta anterior”. O quadro abaixo representa as respostas dadas à questão:

Tabela 10

Comunidade - Satisfação com a Festa	
Muito boa	129
Boa	183
Indiferente	79
Ruim	6
Muito ruim	0
<i>Total</i>	<i>397</i>

Nota-se que a maioria considera a Festa “muito boa” ou “boa”, mas aproximadamente 79 pessoas consideram a Festa “indiferente”.

No ítem “justifique sua resposta anterior”, dos entrevistados que avaliaram a festa como “muito boa” e “boa”, destacam-se algumas considerações:

A Festa atrai muitas pessoas para visitação e movimenta o comércio, sendo uma opção de emprego temporário para os moradores da região (Membro da Comunidade 1).

A Festa   boa, mas para as pessoas que moram aqui se torna caro ir várias vezes na Festa. Este é o motivo que faz a gente não aproveitar mais (Membro da Comunidade 2).

Das 79 respostas “indiferente”, destacam-se os comentários:

A Festa do Peixe   boa pelos atrativos, mas poderia ter alguma promoção para a comunidade durante a semana, principalmente na área da gastronomia (Membro da Comunidade 3).

Poderia dar maior ênfase   área cultural, com atrações mais específicas desta  rea (Membro da Comunidade 4).

Os entrevistados justificaram achar a festa “ruim” por causa da falta de novidade nas atrações, pela falta de seguranç , por ser realizada em local inadequado e pelo valor dos produtos. Outras considerações foram:

Para nós a Festa do Peixe é feita para os turistas e não para nós que moramos aqui. A cidade se enfeita nos dias da Festa, mas não é exatamente a nossa realidade (Membro da Comunidade 5).

Poderia ser mais bem organizada. Por exemplo, a praça de alimentação poderia ter um pavilhão melhor estruturado, com mais exaustores, porque o cheiro da tainha é muito forte. A presenç a de banquinhas no lado de fora deixa um aspecto poluído (Membro da Comunidade 6).

Assim, percebe-se que a comunidade “gosta da Festa”, embora perceba que melhorias podem ser feitas.

- a) convite a amigo ou parente para visitar a Festa: do total de 397 entrevistados, 317 convidaria ou já convidou algum amigo ou parente para participar da Festa. O restante, 80 entrevistados, não convidaria, número este bastante significativo e que pode representar alguma insatisfação ou neutralidade em relação ao evento.

As questões avaliadas mostram que a população está, em geral, satisfeita com a Festa, embora um grupo significativo (20%) apresenta indiferença em relação ao evento. Reconhecem que melhorias devem ser feitas, principalmente quando relatam a dificuldade financeira em relação à gastronomia. Nota-se que a maior frequência de visitação é em finais de semana, ficando aí uma lacuna de atrações específicas para a comunidade durante a semana.

3.2.2 Visitantes

O sub-capítulo que segue busca analisar a satisfação dos visitantes com a FENAPEIXE, através dos critérios: a) avaliação da Festa; b) repetição da experiência.

Quando a satisfação geral com o evento, foi realizada a questão: “*de um modo geral, como você avalia a FENAPEIXE?*”.

A tabela abaixo (Tabela 11) mostra as respostas à esta questão:

Tabela 11

Visitantes - Avaliação da Festa	
Muito bom	20
Bom	141
Regular	39
Ruim	0
Muito ruim	0
<i>Total</i>	<i>200</i>

A questão: “*você tem alguma consideração a fazer sobre a Festa?*” aponta para uma satisfação em relação ao evento, embora algumas considerações são importantes e devem ser destacadas:

Acho que deveriam melhorar o local para os shows e o estacionamento. É tudo aberto e a segurança fica instável (Visitante 1).

Os garçons poderiam ser mais bem treinados, porque quando a gente chega na Festa eles concorrem entre si pra ganhar um cliente e isto não é bom (Visitante 2).

Falta sinalização. Não existe nada indicando os locais das atrações e horários (Visitante 3).

Outros itens que foram citados foram: a falta de padronização dos pontos de rua, a inexistência de um atendimento diferenciado, a falta de divulgação de atividades e o descuido com a limpeza.

Nota-se que a maioria considera a Festa “boa” e que a alternativa “ruim” não foi citada por nenhum entrevistado.

Quanto à intenção de repetir a experiência, a questão “você pretende retornar na próxima edição da Festa?” objetivou saber o nível de satisfação dos visitantes, pois se alguém consumir novamente algum produto ou serviço, é porque está realmente satisfeito. As respostas dadas à esta questão estão representadas abaixo:

Tabela 12

Visitantes - Repetição de experiência	
Sim	172
Nao	28
Total	200

A maioria dos visitantes pretende retornar à Festa. Isto denota que ficaram realmente satisfeitos.

A satisfação dos visitantes na FENAPEIXE pode ser considerado boa, já que a maioria achou a Festa boa e retornaria na próxima edição.

3.2.3 Iniciativa Privada

O sub-capítulo presente, que analisa a participação da iniciativa privada na 18ª FENAPEIXE, foi subdividido em duas partes que analisam dados coletados em

entrevistas junto aos empresários de Tramandaí, em questões referentes à: a) intensidade de participação e b) nível de retorno que o evento gera.

Quanto à intensidade de participação, a questão: “*qual a relação ou contato que o (a) senhor (a) tem com a Festa?*”, feita aos responsáveis pelos Meios de Hospedagem, pelo setor de Alimentos e Bebidas e pelo setor de Viagens e Turismo do município de Tramandaí, mostrou que:

- a) dos Meios de Hospedagem, 17 entrevistados só participam visitando a Festa. 01 diz que é contratado para hospedar músicos que se apresentam no evento e 02 entrevistados divulgam o hotel na Festa, através de patrocínio.

Sendo assim, a participação dos meios de hospedagem pode ser considerada ruim, já que a maioria somente visita o evento.

- b) do setor de Alimentos e Bebidas, 08 entrevistados divulgam a marca na festa patrocinando o evento e 06 visitam a Festa.

Este número pode ser considerado razoável, já que mais da metade dos entrevistados do setor de alimentos e bebidas patrocina o evento.

- c) do setor de Viagens e Turismo, as duas agências de turismo de Tramandaí, quando questionadas sobre a participação ou não, afirmaram que prestaram poucas informações antes do início da Festa a pessoas que telefonam para saber de algum detalhe. Nenhum passeio turístico foi realizado pela empresa durante o evento.

Este setor participa apenas como visitante e isto é considerado ruim.

Nota-se que, dos empresários entrevistados, a maioria não participa de maneira ativa. Alguns participam comercializando seus produtos no seu local de trabalho devido ao aumento de movimentação de pessoas, mas nenhum é expositor ou representante do setor nas comissões da festa.

Nossa participação no evento é indireta. Claro que sentimos que aumenta a movimentação de pessoas na cidade e isto interfere de alguma forma nas nossas vendas. Mas não temos uma informação precisa de como poderíamos participar da Festa, e por isto acabamos só visitando ela (Empresário 1).

Sabe-se que, se bem articulada, a participação da iniciativa privada na realização de eventos pode apresentar resultados positivos e visíveis na gestão turística, gerando movimentação econômica em épocas sazonais, criando empregos

fixos e temporários e divulgando marcas, produtos e serviços. Sendo assim, na FENAPEIXE, a intensidade de participação dos empresários pode ser considerada ruim, já que participam quase que sempre como visitantes.

Quanto ao retorno, tem-se que o retorno obtido pelos empresários quando acontece algum evento pode se dar de diversas formas. Neste sub-capítulo, buscou-se conhecer o retorno obtido pelos empresários na FENAPEIXE.

Quando questionados se *“sua empresa já teve algum real benefício pela realização de alguma edição da Festa? Quais?”*, os empresários dos Meios de Hospedagem responderam:

- a) 08 entrevistados dizem que a ocupação aumenta consideravelmente e 12 entrevistados dizem que nunca tiveram nenhum benefício real com a Festa. Tem-se, portanto, que um grupo de empresários tem benefícios diretos, enquanto outro grupo não percebe isto.

O retorno obtido pelo setor de meios de hospedagem na Festa do Peixe é, então, considerado razoável.

- b) do setor de Alimentos e Bebidas, 11 entrevistados afirmaram que as vendas aumentam consideravelmente e 03 nunca tiveram nenhum benefício.

Neste grupo de entrevistados, considera-se o retorno como bom, já que a maioria percebe aumento nas vendas com a realização da Festa.

- c) do setor de Viagens e Turismo, 02 entrevistados afirmaram que nunca tiveram benefício com a Festa.

Assim, percebe-se que a média de retorno obtido pelos 36 empresários entrevistados é considerada ruim, já que alguns afirmam ter suas vendas aumentadas através do fluxo de pessoas, mas grande parte não reconheceu nenhum real benefício. Pode-se perceber, então, que o empresariado possui uma relação indireta com o evento, já que os benefícios econômicos para a iniciativa privada não são visíveis pela maioria deles.

3.2.4 Poder Público

Considera-se, inicialmente, que, para a gestão por parte do poder público ser adequada, é desejável que o corpo de funcionários do evento tenha: a) familiaridade

com o município sede; b) conhecimento técnico; c) experiência na realização de eventos e d) intensidade de participação no evento em questão.

Neste sentido, este capítulo foi subdividido em quatro partes, que analisam as entrevistas realizadas com os Secretários Municipais de Tramandaí.

Quanto à familiaridade com o município sede, foi considerado que um espaço de tempo de 05 anos pode ser suficiente para algum morador conhecer e reconhecer-se no município em que está residindo. Este pressuposto constitui-se por dois fatores:

- a) conhecimento e convivência com o cotidiano da cidade (ser natural ou residir a, no mínimo, 05 anos); e
- b) interesses próprios dentro do local.

Através das questões “*qual sua cidade de origem?*” e “*o senhor desempenha (ou já desempenhou) alguma outra atividade laboral relevante fora do poder público tramandaiense?*” feitas aos funcionários do poder público, com cargos de chefia, obtém-se as análises do ítem em questão.

Dos 07 secretários entrevistados, 03 são naturais de Tramandaí e, mesmo residindo algum tempo fora do município, retornaram há mais de 05 anos para Tramandaí. Os 04 que não nasceram na cidade já residem há mais de 30 anos nela, o que lhes confere grande familiaridade com o município.

Quanto a desempenhar alguma outra atividade laboral, o que acusa existir interesses próprios dentro do município, apenas 02 só desempenham a função pública. Os demais são empresários ou aposentados.

Com isto, considera-se que o conjunto de funcionários entrevistados possui familiaridade com o município, já que residem a mais de cinco anos nele e possuem interesses próprios no município.

Quanto ao nível de conhecimento técnico, sabendo que este nível de conhecimento técnico que um responsável político deve ter na função que ocupa, vai ao encontro do sucesso de sua gestão e ao conseqüente desenvolvimento local, buscou-se perceber o nível de conhecimento técnico que possuem os funcionários de chefia da Prefeitura de Tramandaí, através da questão “*qual cargo que o senhor(a) ocupa e seu nível de escolaridade?*”

Sendo a FENAPEIXE um evento turístico e o Secretário Municipal de Turismo seu principal responsável, considera-se importante que ele tenha formação acadêmica nas áreas de turismo ou gestão, por serem áreas afins e que respondem

especificamente à realização de eventos. Em resposta à entrevista, o Secretário 1, Secretário Municipal de Turismo de Tramandaí, relata:

Estou cursando faculdade de direito. [...] Eu não tenho formação técnica na área de turismo, mas possuo experiência na organização de eventos. Confesso que foi surpresa para mim ser convidado para ser Secretário de Turismo, mas comecei a me interessar pela área e hoje estou bastante envolvido, porque o prefeito nos oportuniza a participação em seminários e congressos, o que faz eu me aproximar e gostar mais da área (Secretário 1).

Percebe-se que o entrevistado não possui conhecimento técnico específico e, embora realize leituras e participe de eventos da área, não possui formação em turismo ou gestão. Dos demais secretários, 01 possui graduação em direito, 02 estão cursando a graduação (um em fisioterapia e outro em direito) e 03 tem o segundo grau completo.

Esta questão mostra a falta de preparo técnico formal específico nas áreas de interesse da Festa.

Quanto à experiência na realização de eventos, tem-se que as questões que analisam a experiência do corpo de gestores da FENAPEIXE foram: “o senhor(a) já organizou algum outro evento dentro do poder público?” e “o senhor(a) já organizou algum outro evento fora do poder público?”

Dos secretários entrevistados 06 já organizaram outros eventos em outros anos de gestão. Alguns, inclusive, organizaram edições anteriores da Festa do Peixe. O Secretário de Turismo organizou 5 edições da Festa do Peixe, além de outros eventos realizados pela Secretaria de Turismo. Apenas um secretário nunca participou de nenhum evento dentro do poder público, sendo esta edição a primeira que conta com sua participação.

Quando questionados sobre a atuação em eventos fora do poder público, 04 secretários já organizaram eventos, sendo que destes, 03 organizaram de maneira indireta, pois participavam como vereadores, somente auxiliando em alguma comissão. O Secretário de Turismo é proprietário de uma empresa de eventos, já tendo experiência na área. Os demais secretários entrevistados, somando um total de 03, nunca organizaram ou participaram da gestão de algum evento fora do poder público.

Nota-se neste ítem a experiência da maioria dos secretários em organizar eventos relacionados ao poder público. Sobre a organização de eventos fora do poder público, apenas o Secretário de Turismo possui esta experiência.

Quanto à intensidade de participação no evento em questão, para conhecer a intensidade de participação na FENAPEIXE, perguntou-se aos secretários: “qual sua função na organização da FENAPEIXE?” e “após o término da Festa, o senhor(a) realiza alguma reunião para discutir a Festa que se encerrou? Se sim, como acontecem estas reuniões?”

Foram consideradas duas maneiras de participação. São elas:

- a) *participação ativa*: quando o funcionário dirigente acompanha o evento da concepção ao pós-evento, participando de todas as fases; e
- b) *participação inativa*: quando o funcionário dirigente realiza as atividades que devem ser feitas, mas sem acompanhar todas as fases do evento.

No planejamento, todos os secretários entrevistados mostraram participar de maneira equilibrada e a subdivisão de ações não atrelou em repetições ou em anulações de atividades.

O Secretário 01 realizou a articulação política em conjunto com o Secretário de Turismo. O Secretário 02 faz o licenciamento ambiental e organizou exposição de ações de sua secretaria. O Secretário 03 organizou a parte do comércio, regulando funcionamento e realizando a capacitação dos colaboradores. O Secretário 04 organizou um evento paralelo dentro da programação da Festa e também a “Vila Açoriana”. O Secretário 05 foi o responsável pelo planejamento orçamentário. Abriu licitações, contratos e convênios, liberou recursos. O Secretário 06 organizou o evento em geral, criando comissões e iniciando as atividades e o Secretário 07 organizou a infra-estrutura da Festa.

A participação do transevento se deu da seguinte forma:

O Secretário 01 realizou articulações para liberações necessárias em conjunto com o Secretário de Turismo. O Secretário 02 fiscalizou o impacto sonoro da Festa e a exposição da secretaria. O Secretário 03 fiscalizou o comércio, fez acompanhamento com os funcionários e com os comerciantes. O Secretário 04 controlou o fluxo de visitantes na “Vila Açoriana”. O Secretário 05 continuou as liberações de verba e a regulação dos gastos. O Secretário 06 fiscalizou as comissões criadas. O Secretário 07 verificou o funcionamento de luz, água e instalações, através

de suas equipes. Nota-se que, no transevento, as ações foram bem distribuídas, não sobrecarregando nenhuma secretaria e envolvendo todas de maneira coesa.

No pós-evento somente dois secretários preocuparam-se em realizar avaliações com sua equipe de trabalho. Destes, um realizou questionários com os expositores, a fim de saber o nível de satisfação com o evento.

Nota-se que os funcionários dirigentes participaram do planejamento e do transevento de maneira equilibrada.

Os secretários 01, 04, 05 e 06 enviaram relatórios para a Câmara de Vereadores de Tramandaí. O Secretário 02 realizou avaliação em grupo, juntamente com os demais secretários. O Secretário 07 fez avaliação do trabalho com os funcionários da sua equipe. Da mesma maneira o 03 também avaliou sua equipe, além de realizar um questionário de satisfação com os expositores.

A avaliação na fase pós-evento não foi realizada por todos os Secretários, ficando uma lacuna de participação na avaliação do evento.

Nota-se, desta forma, que os Secretários participam ativamente da concepção ao transevento, mas na fase pós-evento poucos Secretários realizam avaliações criteriosas sobre a Festa, e mais: os esforços foram individuais e desarticulados entre si.

As entrevistas mostram que, embora os gestores da Festa possuam familiaridade com o município de Tramandaí não possuem o preparo técnico específico e necessário para a gestão eficaz de um evento deste porte. Sobre a experiência em organização de eventos a maioria já teve outras experiências na área. Quanto às funções na Festa e à intensidade de participação, pode-se avaliar a boa distribuição de tarefas e a coesa execução das mesmas. Não se pode dizer o mesmo da avaliação, que é feita apenas através de relatórios com a Comissão Organizadora, com exceção de duas secretarias.

3.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO

A avaliação das estratégias utilizadas nas organizações busca rever o que foi implementado e decidir novos rumos para o processo, mantendo as ações implantadas com sucesso e revendo as que não foram apropriadas. Para tanto, são necessários indicadores de desempenho, que poderão mensurar as ações executadas.

Nos eventos, a exigência de precisão, por sua intangibilidade e temporalidade, aponta para a necessidade de uma avaliação constante, que permita que ações pontuais sejam realizadas visando suprir falhas observadas ainda no transcorrer do evento, evitando problemas que aconteceriam se esta avaliação não tivesse sido feita a tempo.

Na 18ª FENAPEIXE, os indicadores de desempenho que possibilitariam a análise das estratégias utilizadas não ficaram claros. Na concepção do evento, não foram previstos objetivos mensuráveis para que pudessem ser avaliados posteriormente, nem foi feito planejamento de indicadores que demonstrassem o desempenho dos setores organizacionais da Festa.

Durante a fase pré-evento, as ações que haviam sido planejadas ocorreram tranqüilamente, sem maiores transtornos. O transevento foi monitorado permanentemente por algum responsável da Prefeitura Municipal de Tramandaí, sendo que cada setor ficou sob responsabilidade de algum funcionário, mas estes não utilizaram mecanismos formais de controle. Nota-se, porém, que o acompanhamento das atividades foi constante e, embora não formal, buscou informações sobre as ações de cada setor.

O pós-evento demonstrou a falta de instrumentos de avaliação. A reunião de avaliação não foi observada, mas não existiram maneiras tangíveis de avaliar o desempenho de cada setor do evento, bem como do nível de satisfação de seus envolvidos.

3.3.1 Análise Quantitativa

A análise quantitativa é uma parte importante da análise de desempenho porque apresenta resultados mensuráveis que possibilitam uma análise tangível e consistente, através de números e dados coletados durante o evento. Os critérios analisados na FENAPEIXE, no tocante a análise quantitativa foram os que seguem:

- a) quantidade de visitas/presenças no evento: a quantidade de visitantes ou de participantes no evento possibilita inúmeras análises, mas principalmente serve para saber se o evento cresceu em tamanho de público, comparando com as edições anteriores.

Na FENAPEIXE os gestores tomaram conhecimento do número de participantes através da estimativa da Brigada Militar, que informa, sem precisão, o

número aproximado de pessoas no local. Não foi realizada nenhum tipo de pesquisa que pudesse informar sobre a procedência do visitante, seu gasto médio, sobre como ficou sabendo do evento ou que simplesmente monitorasse a satisfação da comunidade ou dos visitantes na Festa.

- b) quantidade de vendas e receita gerada pelo evento: este número, calculado pelo total de vendas feitas durante o evento, permite avaliar os segmentos que obtiveram maior lucro, bem como acompanhar o crescimento econômico do evento. Embora os números de expositores houvessem sido mensurados, foram somente em quantidade de estandes e não nos números de lucros/vendas.

Na FENAPEIXE, o setor que vendeu tainha assada na brasa mensurou a quantidade de peixe vendida do evento. Os demais setores da Festa avaliaram, em conjunto, este aspecto, pois não mensuraram as vendas nem a receita gerada.

- c) assessoria de imprensa e divulgação do evento: esta análise tem como objetivo conhecer a eficácia da assessoria de imprensa, já que possibilita analisar o sucesso no envio de *press releases*, bem como o número total de matérias publicadas em relação às enviadas.

Na FENAPEIXE nenhum meio formal para análise foi usado. A assessoria de imprensa da Prefeitura Municipal de Tramandaí realizou o registro das matérias publicadas, mas nenhuma análise sobre este setor foi feita.

- d) orçamento previsto x realizado: análise que compara o orçamento inicialmente planejado do orçamento final a fim de que na próxima edição se destine melhor a verba do evento.

Na FENAPEIXE os valores que foram investidos no evento foram contabilizados e armazenados, mas não foi feita nenhuma comparação que possibilitasse avaliar a eficácia do orçamento planejado, ou quais os valores que não foram bem distribuídos.

Nota-se, desta forma, que a gestão da FENAPEIXE não contemplou nenhum dos quatro elementos possíveis de serem avaliados através de uma análise quantitativa. A coleta destes dados durante o evento possibilitaria análise que apontariam para melhorias futuras.

3.3.2 Análise Qualitativa

A análise qualitativa, embora menos comum do que a quantitativa tem importância para a avaliação de um evento porque podem medir, por exemplo, os impactos sociais e culturais na comunidade receptora, bem como analisar a qualidade dos serviços prestados. Os itens que poderiam ser contemplados em uma análise qualitativa são:

a) qualidade dos serviços prestados e das atividades desenvolvidas:

Embora importante para verificar a satisfação referente aos serviços e atividades, a Festa não coletou nenhuma informação que pudesse analisar este item.

b) qualidade das vendas realizadas e da assessoria de imprensa:

Este item possibilitaria a analisar se os contatos feitos nos estandes da feira foram de qualidade, se foram captados novos clientes e qual a importância dos veículos onde foram publicadas matérias sobre o evento. Embora importante, a Festa não realizou nenhuma destas análises.

c) descrição de dificuldades: este item avalia e registra os problemas enfrentados no evento e como estes foram resolvidos. Na Festa, as dificuldades encontradas foram relacionadas e registradas pelos Secretários Municipais para verificar quais problemas foram enfrentados e como foram resolvidos.

A análise qualitativa, assim como a quantitativa, é importante porque analisa itens que definem o sucesso ou não do evento. A falta de indicadores que mostrem o desempenho do evento impossibilita que este seja desenvolvido sem as falhas ocorridas na edição anterior. A gestão da 18ª FENAPEIXE mostrou falhas ao não planejar indicadores de desempenho que possibilitariam a análise de pontos específicos da Festa.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da FENAPEIXE, conforme retratado no Referencial Teórico, foi analisada a partir do modelo de Mintzberg (1999) e foi embasada em 03 sub-categorias: a) meios de coordenação de trabalho; b) componentes básicos da organização; e c) tipo de estrutura.

Quanto aos mecanismos de coordenação, na 18ª FENAPEIXE, percebeu-se que o controle das atividades pelos próprios funcionários que trabalham no evento

não é suficiente para controlar todas as ações que constroem a Festa. Desta forma, os Secretários Municipais tem a responsabilidade pelo trabalho dos funcionários do seu setor, dando instruções e supervisionando o trabalho dos demais para, juntos, realizarem as ações. Conforme Mintzberg (1999), a coordenação do trabalho é, então, feita por supervisão direta, que é o segundo mecanismo apontado pelo autor.

Nota-se que nesta Festa os funcionários mais antigos detêm, mesmo que em pequena escala, maior poder de coordenação do que os demais. Isto se dá pelo fato de os funcionários de quadro ou os cargos comissionados que ingressaram há mais tempo no setor conhecerem melhor os trâmites e possuírem mais experiências na gestão pública. Desta forma, o papel do Secretário Municipal está em conferir se o trabalho foi cumprido ou não, deixando a cargo dos funcionários o modo de fazê-lo.

Apesar do fato de os funcionários mais antigos terem mais liberdade de providenciar alguma ação, observou-se que, tanto no pré-evento quanto no transevento, as decisões finais e mais importantes eram tomadas pelos Secretários Municipais.

Quanto aos componentes básicos da organização, na 18ª FENAPEIXE, o Vértice Estratégico pôde ser representado pelo Prefeito Municipal e seus assessores. É ali que as primeiras ações foram articuladas e, juntamente com seu assessor direto, decidiu as primeiras atividades do pré-evento. As decisões mais importantes, de todos os setores, foram tomadas por ele, que possui o controle geral do evento por ser o Diretor Geral da Festa.

Percebeu-se, entretanto, que embora o Prefeito Municipal esteja no topo da organização, ele não controla o trabalho dos demais, apenas supervisiona as ações finais através de informações fornecidas pelos Secretários Municipais, que o colocam a par dos acontecimentos. Quando tomou alguma decisão, informou diretamente aos Secretários que repassaram aos funcionários do setor correspondente.

A Linha Hierárquica da Festa pôde ser representada pelos Secretários Municipais, que foram os responsáveis por cada conjunto de ações tomadas para o evento, em suas determinadas competências. Eles detêm a função de estabelecer a ligação entre o Vértice Estratégico (Prefeito Municipal) e o Centro Operacional, coordenando ações específicas nas diferentes áreas existentes no evento.

Cada Secretário Municipal ficou responsável pela elaboração estratégica de seu setor. Embora de modo informal, as estratégias elaboradas dentro da Secretaria eram repassadas aos funcionários que, cada qual com suas atribuições, as implementava. À medida que as ações eram realizadas, a Linha Hierárquica (Secretários Municipais) informavam o Vértice Estratégico, através de informações formais ou não.

À medida que a estrutura da Festa vai sendo construída, pode-se notar a tendência à hierarquia, típica de um modelo Burocrático. Até então nota-se dois níveis hierárquicos bem definidos: o Prefeito Municipal, os Secretários Municipais e, conforme segue, o Centro Operacional.

O Centro Operacional é representado pela equipe que opera o evento, pelos funcionários municipais. É este grupo de funcionários quem executou as ações planejadas, elaborou as planilhas e providenciou materiais necessários, organizou a infra-estrutura, realizou os contatos e todas as atividades relacionadas com a fase transevento. Pode-se considerar, também, como integrantes do Centro Operacional os comerciantes que possuem estandes no evento, pois eles também quem viabilizaram as atrações da Festa.

Este grupo de trabalhadores, muitas vezes, possui autonomia para executar tarefas por conta própria, principalmente se forem funcionários mais experientes e com mais tempo dentro da organização. Destaca-se que o Centro Operacional da 18ª FENAPEIXE é composto por funcionários de todos os níveis técnicos, desde os responsáveis pela limpeza até o Bacharel em Turismo responsável pelo projeto técnico, já que ambos trabalham dentro da Prefeitura Municipal e executam ações durante todas as fases do evento. Interessante observar que o Bacharel em Turismo que atua na Festa poderia fazer parte da Tecnoestrutura, apenas apoiando tecnicamente o evento, mas no caso da 18ª FENAPEIXE, além de planejar e assessorar, este técnico executou diversas ações durante todas as etapas do evento.

A Tecnoestrutura, na FENAPEIXE, pode ser representada por profissionais que desenvolveram alguma ação específica na Festa, que planejaram e deram suporte técnico ao evento, mas que não executaram os trabalhos. Na Festa, identificam-se alguns componentes da Tecnoestrutura: o responsável pelo planejamento de marketing do evento, o responsável pelo *layout* dos estandes e o responsável pelo gerenciamento dos resíduos. Tem-se, então, que este grupo na

FENAPEIXE é pequeno, possivelmente pelo fato de que a maioria dos técnicos envolvidos no evento, além de planejarem e assessorarem (como no caso do Bacharel em Turismo), também executaram diversas ações, fazendo parte, assim, do Centro Operacional.

O quinto componente apontando por Mintzberg (1999), o Pessoal de Apoio que dá suporte à organização fora do fluxo de trabalho operacional, na FENAPEIXE pôde ser compreendido pelo policiamento que auxiliou a segurança da Festa, os meios de hospedagem, restaurantes, danceterias, redes bancárias e demais organismos que apoiaram o evento sem estar dentro do fluxo de trabalho. Desta forma, tem-se uma grande rede que se refere ao Pessoal de Apoio, que colaboram com o evento, mesmo que indiretamente.

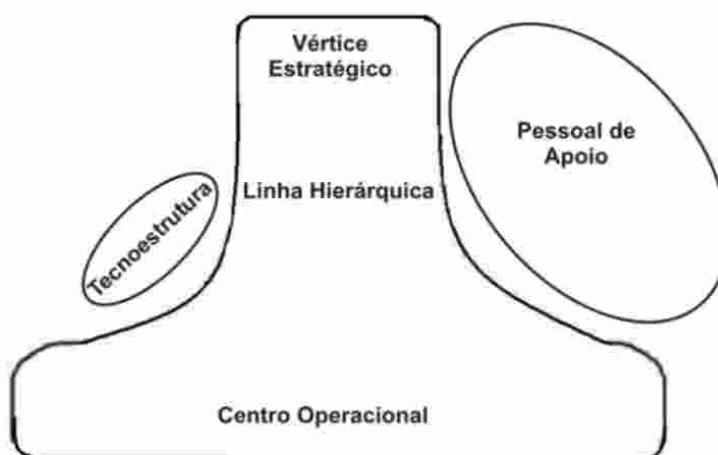


Figura 11: Estrutura Organizacional da 18ª FENAPEIXE
Fonte: a autora

A partir do estabelecimento dos mecanismos de coordenação e dos componentes estruturais da Festa, pode-se delinear um tipo de estrutura que se aproxima com a da FENAPEIXE.

Os estudos de Mintzberg (1999), fazem com que se identifiquem características de dois tipos de estrutura, que, ao mesmo tempo que são antagônicas, se aproximam por dois motivos. O primeiro motivo, que aproxima a Festa à Burocracia Mecanicista, é o de que o evento é gerido pela Prefeitura Municipal de Tramandaí. Enquanto órgão público, este organismo possui perfil burocrático, que, de formas e intensidades diferentes em cada etapa, influenciam na

gestão do evento. O segundo motivo, da aproximação da estrutura da Festa com a Adhocracia, é de que a realização de eventos por si só clama por um perfil adhocrático, menos formal e mais inovador.

O que se nota na Festa do Peixe é uma mistura, às vezes desalinhada, dos dois tipos de estruturas. O envolvimento da comunidade no evento, por exemplo, através da participação de seus membros nas Comissões da Festa, faz com que as atividades que contam com a participação deste grupo sejam menos formais e menos burocráticas. A captação de patrocínios, realizada pela Agência de Desenvolvimento de Tramandaí possibilita uma agilidade em uma parte do orçamento do evento que não entra nos cofres públicos, pois é a Agência quem gerencia a verba, sob olhos do Secretário Municipal da Fazenda (e aí se aproxima a Burocracia, com o controle de supervisão direta).

Da mesma forma, os campeonatos esportivos que acontecem durante a Festa ocorrem de maneira ágil e dinâmica, sem empecilhos que muitas vezes um setor burocrático coloca.

Sendo uma estrutura inversa a Estrutura Burocrática, a Adhocracia possui equipes temporárias de trabalho, autoridade descentralizada, poucas regras e regulamentos. Seu objetivo é o atingimento de resultados no prazo determinado, com pouca formalização do comportamento.

Na 18ª FENAPEIXE, as equipes são mistas, sendo que uma parte trabalha somente no evento e outra, a equipe de funcionários da Prefeitura Municipal, é fixa e, embora realize ações pontuais dentro do evento, não é contratada apenas para a Festa.

Quanto às regras e regulamentos, tem-se que, na FENAPEIXE, em geral, não existem muitas regras. O que se notou é que, como este evento é ligado diretamente à Prefeitura, as ações que dela dependem fazem com que a Festa torne-se Burocrática.

Outro fato que afasta a FENAPEIXE da Adhocracia, é a falta de autoridade descentralizada, já que o mecanismo de coordenação dominante no evento é a supervisão direta, onde os Secretários Municipais controlam o fluxo de trabalho. Embora os funcionários mais antigos, como dito anteriormente, possuam maior poder de decisão e coordenação de trabalho, esta função ainda está vinculada diretamente aos Secretários Municipais.

Como não há exata distinção entre a formulação e a implementação estratégica na Festa, pode-se dizer que esta é uma característica da Adhocracia, pois a estratégia, quando se trata de eventos, nunca chega a se estabilizar.

O que se pode considerar é que, como aponta Mintzberg (1999, p.481), “todos os tipos e forças incitam a Adhocracia a burocratizar-se à medida que vai envelhecendo”, lembrando que à medida que a organização cresce os comportamentos tendem a se formalizar para assegurar o fluxo de projetos e de processos inovadores. Desta forma, as seqüências de edições da Festa podem ter Burocratizado ainda mais o evento que, mesmo preservando alguns fatores da Adhocracia, permanece mais Burocrática do que Adhocrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de eventos, inserida no contexto do Turismo, vem sendo discutida no meio acadêmico por diversos autores na busca por criar subsídios para práticas mais adequadas que permitam uma melhor operacionalização destas atividades. Embora a gestão de eventos já tenha sido bastante debatida, a análise da realização de um evento público sob os princípios da gestão organizacional ainda é embrionária.

No contexto municipal, os eventos geridos pelas prefeituras possuem características específicas e o estudo destas peculiaridades pode contribuir para um melhor aproveitamento da atividade. As diferentes relações existentes entre os grupos que articulam um evento público, suas diversas formas e intensidades de participação e as condicionantes ambientais e gerenciais existentes em sua organização fizeram com que surgisse a necessidade de estudar como é a gestão de um evento gerido por uma prefeitura municipal, tendo como objeto a FENAPEIXE, em Tramandaí.

Este evento turístico público, conforme seus objetivos, busca comemorar a pesca tradicional no município, fomentar o turismo na baixa temporada e movimentar o trade turístico, entre outros. Neste sentido, evidenciou-se, através da análise da literatura, que a organização de um evento turístico pode atingir seu pleno potencial fomentador quando concebido e executado sob os princípios da gestão. Isto levou a definição dos quatro aspectos prioritários deste estudo: a) os objetivos que compõem a Festa; b) sua estrutura organizacional; c) a participação dos *stakeholders* no evento; e d) a análise de desempenho.

Quanto a formulação dos objetivos que compõem a Festa, evidenciou-se falhas na elaboração feita pela equipe gestora. Entre as falhas apontadas está a pouca especificidade, a redundância dos objetivos e a não indicação de mecanismos para mensuração. Devido a estes fatores, não se pode saber de forma precisa as intenções dos gestores na concepção e na formulação dos objetivos, assim como analisar o desempenho do evento, sendo que, de uma forma geral, estes aspectos não fornecem subsídios para futuras adequações.

No que tange à participação dos *stakeholders* na Festa, foram definidos quatro grupos de envolvidos no evento: a comunidade; os visitantes; o setor privado; e o poder público. A comunidade se envolveu de maneira significativa, entretanto,

evidenciou-se que a participação como expositor ou como visitante possa ser mais estimulada, assim como a visita da comunidade local nos dias de semana. Nesta perspectiva, surge a necessidade de elaboração de atividades que envolvam a comunidade nestes dias, sendo uma alternativa o estímulo à participação de grupos sociais específicos.

Os visitantes, em geral, consideraram a Festa boa, já que a maioria indicaria o evento a outras pessoas. Entretanto, neste evento existe a falta de um mecanismo de avaliação que possibilite conhecer o público que visita o evento, suas preferências e características, bem como se obter uma avaliação de sua satisfação. Isto possibilitaria que fossem formuladas novas estratégias para maior satisfação dos visitantes, para a fidelização do público e para um possível aumento nas próximas edições.

O setor privado municipal teve a sua participação considerada ruim, já que a maioria dos empresários participou apenas como visitante, não se envolvendo efetivamente no evento. Na opinião deles, o retorno obtido foi insatisfatório, não sendo reconhecido nenhum benefício expressivo com a realização do evento. Cabe salientar que a participação articulada da iniciativa privada na realização de eventos pode apoiar de forma significativa a gestão turística, gerando movimentação econômica na baixa temporada, utilizando mão-de-obra local e divulgando marcas, produtos e serviços. Neste sentido, sugere-se que a gestão deste evento seja realizada através de uma parceria entre a associação local, que representa o setor privado, e o poder público. Isto possibilitaria uma maior participação e sensibilização deste grupo. Ainda, propõe-se a implementação de ações específicas, como a catalogação dos empreendimentos com potencialidade de serem divulgados antes e durante o evento.

Quanto ao poder público, as entrevistas com os Secretários Municipais gestores do evento mostraram alguns fatores que interferiram negativamente na gestão da Festa. Embora os entrevistados apresentassem um bom nível de familiaridade com Tramandaí por residirem há tempo no município, e, mesmo possuindo alguma experiência em realizar eventos, os mesmos não possuem formação técnica específica e necessária para gerir um evento do porte da FENAPEIXE. Além destes aspectos, os Secretários envolvidos não realizaram avaliações criteriosas após o encerramento do evento.

Neste sentido, constatou-se que a falta de formação técnica e a inexistência de avaliações prejudicam a gestão deste evento. Além disto, percebeu-se que os esforços dos Secretários na realização da Festa foram desarticulados, já que cada Secretaria desempenhou sua função de maneira isolada e sem integração com os demais setores. Isto evidencia que a articulação de todas as equipes poderia canalizar os esforços para uma direção comum.

Quanto à estrutura organizacional, a FENAPEIXE, por ser gerida pelo poder público, aproxima-se, em alguns momentos, da Estrutura Burocrática, que tem traços de controles mais rígidos, normas e procedimentos que são próprios deste tipo de estrutura. Em outros momentos, quando descentraliza ações as Comissões da comunidade ou quando se percebe a estreita ligação entre a formulação e a implementação estratégica, a estrutura da Festa aproxima-se da Adhocrática.

O que se pode perceber é que um evento, para atingir seus objetivos, deve estruturar-se de forma Adhocrática, para que a rigidez das normas e procedimentos não atrapalhe o funcionamento do evento. Sabe-se, porém, que enquanto a FENAPEIXE for promovida e organizada pela Prefeitura Municipal ela será mais Burocrática do que Adhocrática e que uma mudança estrutural só será possível se as organizações não governamentais e privadas assumirem, de forma integrada com o poder público, a gestão do evento.

Neste sentido, ressalta-se a importância da participação do setor público em um evento, mas pode-se concluir que esta participação pode se dar de forma mais indireta, descentralizando o poder e delegando ações a instituições não governamentais, associações ou grupos afins. Desta forma, através de uma equipe permanente de gestores independentes sem relações diretas com questões políticas, a Festa não seria prejudicada com reformulações na sua concepção que normalmente ocorrem a cada eleição. Além disto, as condições pré-estabelecidas pelo modelo Burocrático, que normalmente regem uma instituição pública, não interfeririam na Festa gerando espaços e oportunidades para inovações.

Neste sentido, com base nos dados coletados, pode-se concluir que a gestão da FENAPEIXE possui traços marcantes de uma Burocracia por ter como promotora a Prefeitura Municipal de Tramandaí. Além disso, a participação dos *stakeholders* no evento não é simétrica e foram negligenciados itens prioritários na gestão organizacional como objetivos e a análise de desempenho. Estes aspectos apontam a necessidade de se repensar a gestão da Festa, o que maximizaria os benefícios

deste evento que é de grande importância econômica e sociocultural para o município.

Em outra perspectiva, faz-se necessário apontar, nestas considerações finais, algumas limitações do estudo. Uma dificuldade inicial foi a impossibilidade de aprofundamento em determinados temas devido à necessidade de serem tratados diversos assuntos relacionados com a gestão organizacional para contextualizar o tema tratado.

Quanto à coleta de dados, não foram localizados estudos acadêmicos que tratassem sobre a gestão organizacional de eventos públicos e sua relação com o turismo municipal. Além disso, a inexistência de um modelo formal para a gestão da FENAPEIXE dificultou a comparação entre o que existe e o que se busca na gestão de um evento deste porte. Isto levou a uma análise mais generalizada, já que o modelo de análise foi construído durante o estudo e que, por sua abrangência, não contemplou todos os aspectos da gestão.

Desta forma, evidencia-se a necessidade de maior aprofundamento do tema tratado neste estudo a partir da análise de todas as questões da gestão organizacional de eventos. Ainda, torna-se necessário evidenciar o papel do profissional de Turismo na gestão de eventos turísticos públicos.

Outro aspecto importante a ser avaliado é a estrutura da Festa, a fim de perceber qual seria a estrutura ideal para este evento. Também se percebe como necessário analisar o que tem sido feito e o que poderia ser feito pelos diferentes atores possivelmente envolvidos na gestão de um evento turístico público. As instituições e pessoas sugeridas por este estudo para participarem de uma futura investigação são: a) poder público; b) associações comunitárias; c) visitantes; d) ONGs; e) universidades; e) setor empresarial.

No que tange à metodologia, seria necessário ampliar o número de observações *in loco* bem como o número de entrevistas e questionários e suas questões de análise. Além disso, seria importante acompanhar regularmente o funcionamento de cada grupo que articula o evento, a fim de que se perceba e registre as ações de cada grupo durante todas as fases do evento.

Os dados deste estudo sugerem a estruturação de uma equipe permanente para gerir a Festa, criada com o envolvimento de todos os grupos articuladores de um evento, sendo que o poder público teria como principal função estimular e normatizar a participação destes diferentes grupos, já que o desenvolvimento da

Festa centralizado na Prefeitura de Tramandaí tem minimizado as possibilidades de inovação e agilidade.

Por fim, julga-se necessária a continuidade deste estudo para que a FENAPEIXE atinja todo seu potencial de fomento sociocultural e econômico, sendo referência no turismo de eventos do Estado.

REFERÊNCIAS

- ABREU, F. **Fundamentos de estratégia militar e empresarial**. Lisboa: Silabo, 2002.
- ALLEN, J; ...[et al]. **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de eventos**. Porto Alegre: Educus, 2002.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron, 1997.
- ANTUNES, C. **Manual de técnicas de dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BAPTISTA, M. V. **Desenvolvimento da comunidade: estudo da integração do planejamento do desenvolvimento de comunidade no planejamento do desenvolvimento global**. São Paulo: Cortez Moraes, 1978.
- BARBOSA, S. P. Impacto da globalização sobre o princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, vol. 224. Rio de Janeiro, abr./jun. 2001.
- BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papyrus, 1995.
- _____. **Planejamento responsável do turismo**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005.
- BARROS JUNIOR, C. S. **Compêndio de Direito Administrativo: Organização administrativa, Descentralização, Fiscalização**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1969.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENI, M. C. **Política e Planejamento do Turismo no Brasil**. Cidade: Aleph 2006.
- BERGUE, S. T. **Estruturas de cargos na administração pública municipal**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

BERQUÓ, L. T. A. P. P. O princípio da eficiência e o setor público não-estatal. **Revista de Pós-graduação em Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba**. Disponível em <<http://www.ccj.ufpb.br/primafacie.htm>> Acesso em: 25 out. 2007.

BOSCHI, R. R. **Governança, Participação e Eficiência das Políticas Públicas: Exame de Experiências Municipais no Brasil**. Disponível em <<http://www.fundaj.gov.br/docs/eg/semi3.rtf>> Acesso em: 10 nov. 2007.

BOSE, P. **Alexandre, o grande: a arte da estratégia**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

BRACHE, A e SCOTT, S. **Implementation**. New York: Mc Graw Hill, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

BRITO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

CACERES, L. R. **Estrategia, planificación y control**. México: FCE, 1991.

CASTILHO, A. **A dinâmica do trabalho de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

CERTO, S., PETER, J., **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makron, 1993.

CESCA, C. G. G. **Organização de eventos**. São Paulo: Summus, 1997.

CLAUSEWITZ, C. V. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COVENEY, M. **The Strategy Gap**. New Jersey: Wiley, 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DOWBOR, L. **A Reprodução Social: tecnologia, globalização e governabilidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DRUCKER, P. **A eficiência empresarial**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

EMBRATUR. **Boletim de desempenho econômico do Turismo**. Brasília, nº 15, ano IV, agosto / 2007

FÁVERO, I. M. R. **Políticas de turismo: planejamento na região uva e vinho**. Caxias do Sul: Educs, 2006.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial, de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREEMAN R. E; STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1995.

FRIEDMAN, T. **O Lexus e a Oliveira**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GASTAL, S. **Turismo, imagens e imaginários**. São Paulo: Aleph, 2005.

GIACAGLIA, M. C. **Eventos: Como Criar, Estruturar e Captar Recursos**. São Paulo: Pioneira, 2003

GALLEGO, F. **El Pensamiento estratégico**. Barcelona: Paipos, 2004.

GETZ, D. **Event Mngement in a Event Tourism**. Nova York: Cognizant Communication, 1997.

GIACAGLIA, M. C. **Eventos: Como Criar, Estruturar e Captar Recursos**. São Paulo: Pioneira, 2003

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Record, 1999.

GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio, 2002.

HALL, C. M. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto 2001.

HEADY, F. **Administração Pública**: uma perspectiva comparada. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

IBGE. **Atlas do censo demográfico 2000**. Rio de Janeiro, IBGE: 2003

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2002.

JARILLO, J. C. **La logica Estrategica**. Bilbao: Deusto, 2002.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I.. **Marketing público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron, 1994.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: para uma compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2000.

LEVIN, J. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. São Paulo: Harbra, 1985.

MAGALHÃES, C. F. **Diretrizes para o turismo sustentável em municípios**. São Paulo: Roca, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARCONI, M. de A., & LAKATOS, E. M.; **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, M. **Organização de eventos**: procedimentos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Manole, 2004.

MEDEIROS, O. **A administração municipal e seus serviços fundamentais**. Rio de Janeiro: Coelho Branco, 1951.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Dom Quixote: Lisboa, 1999.

_____. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLINA, S. **El Pós Turismo: de los centros turísticos industriales a las ludópolis**. México, 1998.

_____. **Fundamentos del nuevo turismo**. 3ª ed. México, 2005.

MONTEJANO, J. M. **Estructura del mercado turístico**. [S.l.]: Sintesis, 1996.

MORAES, A. de. **Reforma administrativa: Emenda constitucional n.º 19/98**. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, F. P. de M. **Criatividade em eventos**. São Paulo: Contexto, 2004.

NETO, A. F.; GARCIA, Sebastião. **Desenvolvimento comunitário**. Rio de Janeiro: Bloch, 1987.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

PARASURAMAN, A. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Oklahoma: Journal of Marketing, 1985.

PETROCCHI, M. **Gestão de pólos turísticos.** São Paulo: Futura, 2001.

PFEIFFER, P. **Planejamento Estratégico Municipal no Brasil:** uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000.

PORTER, M. **Competição - On Competition:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 1992.

RIBEIRO, C. M. P. J. **Festa e identidade:** como se fez a Festa da Uva. Caxias do Sul: Educs, 2002.

RODRIGUES, A. B. (org). **Turismo e Desenvolvimento Local.** 3.ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

ROSA, M. C. (org); PIMENTEL, G. G.de A.; QUEIRÓS, I. L. Von B. G. de. **Festa, lazer e cultura.** Campinas: Papyrus, 2002.

RUSCHMANN, D. **O planejamento turístico:** conceitos básicos, in

_____ **Turismo e planejamento sustentável:** a proteção do meio ambiente. Campinas: Papyrus, 2000.

SANTOS, C. H. S. *et al.* Gestão de produto: uma abordagem estratégica. In: MILAN, Gabriel S. (Org); BRANCHI, Nelson V. L. **Administração mercadológica: teoria e pesquisas.** Caxias do Sul: Educs, 2006.

SCHLÜTER, Regina G. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria.** São Paulo: Aleph, 2003.

SESSA, A. **Turismo e Política de desenvolvimento.** Porto Alegre: Uniontur, 1983.

SHERRITON, J. C. **Corporate Culture, Team Culture**: Removing The Hidden Barriers to Team Sucess. Londres: Amacom, 1996.
TENAN, I. P. S. **Eventos**. São Paulo: Aleph, 2002.

THOMPSON JR. A.; STRICKLAND A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMAZZONI, E. L. **Organização de feiras de negócio**: um modelo de gestão para feiras de negócio de Caxias do Sul. Caxias do Sul: UCS, 2002. Dissertação (Mestrado em Turismo), Universidade de Caxias do Sul, 2002.

TRAMANDAÍ, Secretaria Municipal de Turismo. **Projeto da 17ª Festa Estadual do Peixe**. Tramandaí: 2006.

_____, Assessoria de imprensa. **Release 18ª Festa Nacional do Peixe**. Tramandaí: 2007

TYLER, D.; GUERRIER, Y.; ROBERTSON, M. (org). **Gestão de turismo municipal**. São Paulo: Futura, 2001.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultrix, 2004.

UHLMANN, G. W. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

VALLS, J. F. **Las Claves del Mercado Turístico**. Bilbao: Deusto, 1996.

VERGARA, S.C. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VICECONTI, P. E., NEVES, S. **Introdução à economia**. 4. ed. São Paulo: Frase, 2000.

WEBER, M. **História geral da economia**. São Paulo: Mestre Jou, 1968

_____. **Sobre a teoria das ciências sociais.** Lisboa: Presença, 1974.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V.A. **Consumer perceptions of price, quality, and value:** a means-end model and synthesis of evidence. Oklahoma: Journal of Marketing, 1988.

ANEXOS

ANEXO A – Carta de apresentação à Prefeitura Municipal de Tramandaí

ANEXO B – Questionários

Este questionário irá conhecer a participação da comunidade tramandaiense na 18ª Festa Nacional do Peixe. Ao respondê-lo você estará contribuindo para uma pesquisa do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que busca estudar a gestão desta Festa.

COMUNIDADE

1. De que maneira você participa da Festa Estadual do Peixe?
 Comissão da Festa Prestador de serviço
 Expositor Visitante
 Não participo

2. Se você tivesse alguma idéia, sugestão ou reivindicação a fazer sobre a Festa Estadual do Peixe, você faria a quem?
 para algum membro da Comissão Organizadora
 para algum funcionário da Prefeitura
 não sei a quem faria
 não faria

3. Quando a Festa ocorre, quantas vezes você a visita?
 todos os dias de Festa
 nos finais de semana
 menos de três vezes durante a Festa

4. Quando a Festa ocorre, você convida (ou já convidou) algum amigo ou parente que não mora em Tramandaí para visitá-la?
 sim
 não

5. A movimentação de pessoas (visitantes) durante a Festa é agradável para você?
 sim, muito é indiferente
 sim me incomoda

6. De modo geral, como você avalia a Festa Estadual do Peixe?
 muito boa razoavelmente boa
 boa ruim

7. Justifique sua resposta anterior.

Este questionário irá conhecer o nível de satisfação dos visitantes da 18ª Festa Nacional do Peixe. Ao respondê-lo você estará contribuindo para uma pesquisa do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que busca estudar a gestão desta Festa.

VISITANTES

1. Quantas vezes você já visitou a Festa Estadual do Peixe?
 é a primeira vez que visito
 duas vezes
 mais de duas vezes

2. Como você ficou sabendo da realização da Festa Estadual do Peixe?
(permitido assinalar mais que uma questão)
 mídia (tv, rádio, jornal, internet)
 informação de amigo ou parente
 estava na cidade e viu a movimentação

3. Você pretende retornar à Festa em alguma próxima edição?
 sim
 não
 talvez

4. Você indicaria a Festa Estadual do Peixe a algum parente ou amigo?
 sim
 não

5. Você visitou, durante a Festa, algum ponto turístico do município de Tramandaí?
 sim
 não

6. Indique algum ponto forte da Festa:

7. Indique algum ponto fraco da Festa:

ANEXO C – Roteiro de entrevista

Estas perguntas irão possibilitar que se conheça a participação do setor privado na Festa Nacional do Peixe. Ao respondê-las o senhor(a) estará contribuindo para uma pesquisa do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que busca estudar a gestão desta Festa.

INICIATIVA PRIVADA

1. Qual a relação ou o contato que o senhor(a) tem com a Festa Estadual do Peixe?
2. Há alguma mudança na rotina da sua empresa durante a Festa?
3. Qual o retorno que o senhor(a) espera ter para sua empresa pela Festa do Peixe?
4. Sua empresa já teve algum real benefício pela realização de alguma edição da Festa? Quais?
5. O senhor participa financeiramente, de alguma maneira, da Festa?

Estas perguntas irão possibilitar que se conheça a participação do setor privado na Festa Nacional do Peixe. Ao respondê-las o senhor(a) estará contribuindo para uma pesquisa do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que busca estudar a gestão desta Festa.

PODER PÚBLICO

1. Qual seu nome, cargo que ocupa e nível de escolaridade?
2. Qual sua cidade de origem?
3. O senhor desempenha (ou já desempenhou) alguma outra atividade laboral relevante fora do poder público tramandaiense?
4. Qual sua função na organização da Festa Estadual do Peixe?
5. O senhor(a) já organizou algum outro evento dentro do poder público?
6. O senhor(a) já organizou algum outro evento fora do poder público?
7. A Festa Estadual do Peixe conta com alguma verba governamental? Se sim, como ela é captada?
8. Há algum fator que impede a maior mobilização de recursos governamentais? Se sim, qual?
9. Qual a principal deficiência que o senhor(a) percebe na organização da Festa?
10. Após o término da Festa, o senhor(a) realiza alguma reunião para discutir a Festa que se encerrou? Se sim, como acontecem estas reuniões?