



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Eventos

Dissertação

O perfil de quem gere eventos em contexto hoteleiro

Beatriz dos Santos Marcos

Estoril, Novembro de 2022



MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Eventos

Dissertação

O perfil de quem gere eventos em contexto hoteleiro

Beatriz dos Santos Marcos

Orientadora: Professora Doutora Susana Filipa dos Santos Gonçalves

Estoril, Novembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Ao ingressar nesta instituição sempre me disseram que um dia iria “vencer no Estoril”. Ao ouvir esta frase senti um carinho ao olhar para todos os meus colegas, que me acompanharam nesta jornada, e a todos os licenciados e mestres que vi como exemplo. Assim, muitos são aqueles a quem tenho e devo agradecer por poder vencer, uma segunda vez, nesta instituição, que pude chamar de casa, durante 5 anos.

Em primeiro lugar, agradeço às pessoas que conheci ao longo da minha vida académica, que me acompanharam nos altos e baixos e a quem posso chamar de família, que me deram um apoio inestimável e a quem vou ser eternamente grata. Obrigada a vocês que sabem, certamente, quem são. Obrigada a quem partilhou casa comigo, a quem estudou, em desespero, a meu lado e a quem dançou e amparou todas as minhas quedas.

À minha família que providenciou os meios necessários para os meus estudos, aos meus pais, em particular, que me transmitiram, desde pequena, valores como perseverança, resiliência e empatia.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, que se tornaram amigos fiéis e que observaram, de perto, a frustração de trabalhar e estudar ao mesmo tempo, compreendendo e incentivando, diariamente, puxando por mim, tanto academicamente como profissionalmente.

À Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril que me formou e me providenciou ferramentas que irei utilizar ao longo da minha vida e à minha orientadora, Susana Gonçalves, por ter acreditado num tema que nem eu acreditava.

Sem todos vós, o ano passado a escrever esta dissertação não teria sido igual e teria sido um desafio bastante maior do que já foi. Espero um dia poder retribuir todo o apoio que me deram porque, se eu venci no Estoril, foi graças a vocês!

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	V
Índice geral	VII
Índice de figuras	IX
Índice de quadros	X
Resumo	XI
Abstract	XII
Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	XIII
PARTE I.....	1
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento geral e problemática da investigação.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação e abordagem metodológica.....	2
PARTE II.....	4
2 Eventos.....	4
2.1 Conceito	4
2.2 Tipologia de eventos.....	6
2.3. Mercado dos eventos	9
2.3 Eventos e turismo.....	12
3 Hotelaria	14
3.1 Conceito e Enquadramento Histórico.....	14
3.2 Eventos e Hotelaria	15
4 Gestão de Recursos Humanos	19

4.1	Funções de Gestão e de Coordenação.....	21
4.2	<i>Skills</i>	25
PARTE III.....		29
5	Metodologia.....	29
5.1	Desenho do estudo e operacionalização da questão de partida	29
5.2	Modelo de investigação e análise	30
5.3	Técnicas de recolha de dados	33
5.3.1	Anúncios de ofertas de emprego	33
5.3.2	Entrevistas	37
6	Apresentação e análise de resultados	40
6.1	Anúncios de ofertas de emprego	40
6.2	Empresas.....	40
6.2.1	Hotéis	44
6.2.2	Empresas VS Hotéis	48
6.3	Entrevistas.....	50
6.4	Análise de resultados.....	58
7	Conclusões.....	61
7.1	Limitações da investigação	64
7.2	Sugestões para investigações futuras	65
8	Em jeito de fecho: reflexão pessoal	66
Referências bibliográficas.....		67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Desenho da investigação	30
Figura 2: Estratégia de investigação quantitativa (Santos, et al., 2019)	31
Figura 3: Estratégia de investigação qualitativa (Santos, et al., 2019)	31
Figura 4: Educação requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)	40
Figura 5: Línguas requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)	41
Figura 6: Experiência requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)	42
Figura 7: Experiência específica requerida nas ofertas de emprego em empresa (valores absolutos)	42
Figura 8: <i>Skills</i> genéricas requeridas nas ofertas de emprego em empresa (%)	43
Figura 9: Educação requerida nas ofertas de emprego em hotel (%)	45
Figura 10: Línguas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%)	45
Figura 11: Experiência requerida nas ofertas de emprego em hotel (%)	46
Figura 12: Experiência específica requerida nas ofertas de emprego em hotel (valores absolutos)	46
Figura 13: Skills genéricas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%)	47
Figura 14: <i>Skills</i> mencionadas nas entrevistas (%)	53

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1: Tipologia de eventos (Gonçalves S. F., 2020, p. 48).....	8
Tabela 2: Competências necessárias a quem gere eventos (Gonçalves S. F., 2020, p. 122).....	28
Tabela 3: Descrição das empresas e hotéis.....	34
Tabela 4: Dados averiguados nas ofertas de emprego (1)	35
Tabela 5: Dados averiguados nas ofertas de emprego (2)	35
Tabela 6: Top 5 <i>skills</i> específicas requeridas nas ofertas de emprego em empresa (%)	44
Tabela 7: Top 5 <i>skills</i> específicas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%).....	47
Tabela 8: Top 5 <i>skills</i> específicas requeridas nas ofertas de emprego em empresa e hotel (%)..	49
Tabela 9: Top 5 <i>skills</i> específicas menos requeridas nas ofertas de emprego em empresa e hotel (%)	49
Tabela 10: Perfil base dos entrevistados.....	51
Tabela 11: Citações retiradas das entrevistas referentes às <i>skills</i> mencionadas	56
Tabela 12: Principais diferenças na gestão de eventos em hotel e empresa	57

RESUMO

Com a melhoria do estilo de vida da população, os avanços tecnológicos e as mudanças que advieram da pandemia do covid-19, as organizações estão se a ver obrigadas a mudar a forma como gerem os seus recursos humanos de modo a ganharem vantagem competitiva no mercado. Espelhando para o contexto dos eventos em hotelaria, denota-se que existe falta de coerência e exatidão no que diz respeito às nomenclaturas utilizadas, às funções desempenhadas por cada cargo, e às competências tanto gerais como específicas necessárias para o desempenho de funções de gestão de eventos.

Assim, o objetivo desta dissertação é identificar qual o perfil de quem gere eventos em contexto hoteleiro. O desenho da investigação assentou na clarificação e caracterização dos conceitos e mercado dos eventos, assim como a identificação das competências fundamentais e específicas mais procuradas, face à realidade dos profissionais. Recorreu-se a uma revisão bibliográfica centralizada no contexto dos eventos, da hotelaria e da gestão de recursos humanos e a uma investigação empírica quantitativa e qualitativa, analisando respetivamente anúncios de ofertas de emprego e entrevistas semiestruturadas, em empresas hoteleiras e da área da gestão de eventos. Os resultados sugerem que, nos estabelecimentos hoteleiros, deve haver um equilíbrio entre educação e experiência, contudo as competências específicas demonstram ter um peso elevado aquando da contratação.

Palavras-chave: Eventos, Hotelaria, Gestão de Recursos Humanos, Competências

ABSTRACT

With the improvement in the population's lifestyle, the technological advances, and the changes arising from the covid-19 pandemic, organizations are being forced to change the way they manage their human resources in order to gain competitive advantage in the market. Concerning events management in the hospitality field, there is a lack of consistency and accuracy in the nomenclatures used, the tasks and functions that are executed by each position, and both the general and specific skills required.

This research is focused on identifying the profile of the professionals who manage events in the hospitality area. The investigation was based on the clarification and characterization of the event concepts and market, as well as the identification of the most sought-after fundamental and specific competences, given the reality of the professionals. Thus, the bibliographic review focuses on the events, hospitality, and human resources management context, as well as a quantitative and qualitative empirical research of, respectively, job offers and semi-structured interviews analysis, in hotel and non-hotel companies. The results suggest that, in hotels, there should be a balance between education and experience, however, specific skills have a high weight when hiring.

Key words: Events, Hospitality, Human Resources Management, Skills

ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

EN | Inglês

ES | Espanhol

EUA | Estados Unidos da América

F&B | *Food & Beverage* (Alimentos & Bebidas)

FI | Finlandês

MBA | *Master of Business Administration*

MICE | *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*

POS | Point of Service (Ponto de Serviço)

PT | Português

RCAAP | Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RH | Recursos Humanos

RJET | Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

PARTE I

1 INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO GERAL E PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

A conceção e planeamento de eventos, é uma prática que se iniciou algumas centenas de anos antes de Cristo, com os jogos olímpicos na Era Antiga, festas e feiras, congressos relacionados com a eleição de entidades de elevada importância na época e, mais tarde, com os eventos religiosos, de desporto e lazer etc. (OGorman, 2009), a qual vindo a crescer ainda mais, com a criação dos transportes e melhorias das infraestruturas.

Pode-se constatar que, à medida que os anos foram passando, sobretudo nas duas últimas décadas, começou a ser cada vez mais necessária a profissionalização da função de organização de eventos (Raj, Walters, & Rashid, 2009), derivado da complexidade e do aumento dos componentes que podem envolver o mesmo – *marketing*, comunicação, *catering*, fornecedores, alojamento, gestão logística, entre outros.

Também tem vindo a ser, cada vez mais acentuada, a preferência por realizar eventos em estabelecimentos hoteleiros, derivado da quantidade de serviços que estes mesmos já oferecem, o que levou à criação de cargos específicos para estas funções, embora continue a haver uma dificuldade no enquadramento dos mesmos na hierarquia e pirâmide dos recursos humanos dos hotéis.

Assim, verifica-se que o panorama organizacional se encontra em constante mudança e que as empresas devem acompanhar estas mutações, por forma a terem vantagem competitiva sob o mercado.

Deste modo, avaliando os estudos teóricos - muitos deles desadequados à realidade atual - enfrenta-se uma falta de consenso e exatidão, sendo importante identificar qual o perfil mais adequado de quem gere eventos nos dias que correm, no contexto dos eventos na hotelaria.

Assim, este documento, visa avaliar o perfil de quem gere de eventos em contexto hoteleiro, tendo por base o estudo de artigos científicos sobre temáticas referentes aos eventos, hotelaria e recursos

humanos, indo ao encontro da questão de partida - “*Qual o perfil de quem gere eventos em contexto hoteleiro?* “.

Ao entrar no mundo de eventos e de hotelaria é possível verificar que existe uma variedade imensa de pessoas com mentalidades antiquadas das noções de gestão de recursos humanos, tornando-se difícil moldar alguns destes pensamentos. Assim, a escolha deste tema, baseia-se, primariamente, na necessidade de estudar a área dos hotéis e dos eventos, de forma científica, não esquecendo a prática e a importância da criação de um bom ambiente de trabalho, com trabalhadores formados e com um perfil adequado para o cargo para o qual foram contratados.

1.2 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral contribuir para a caracterização do perfil de quem gere eventos em contexto hoteleiro.

De forma a trabalhar questões mais detalhadas, foram definidos os seguintes objetivos específicos para a investigação:

1. Contribuir para a clarificação dos conceitos fundamentais para a temática;
2. Caracterizar o setor dos eventos no que diz respeito aos *players* do mercado;
3. Caracterizar o serviço de eventos em hotelaria (tipos de eventos mais usuais; hotel enquanto fornecedor vs. gestor do evento; tarefas a realizar por quem gere eventos);
4. Identificar diferenças, similitudes e desafios na gestão de eventos em contexto hoteleiro por comparação às empresas cuja atividade principal é a gestão de eventos;
5. Identificar as competências fundamentais para o cargo de gestão de eventos em hotelaria;
6. Definir as características psicológicas e pessoais mais procuradas pelas empresas.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente dissertação encontra-se dividida por forma a definir, primeiramente, os conceitos fundamentais que enquadram a investigação, para que, de seguida, se possa fazer um estudo empírico.

Assim, na Parte II, o enquadramento teórico será iniciado com a definição dos conceitos fundamentais de eventos tais como tipologias, definição do mercado atual e a ligação entre os eventos e o turismo. De seguida, será abordado o contexto hoteleiro, analisando o seu conceito e enquadramento histórico, interligando também a área dos eventos.

Ademais será discutido o significado da gestão de recursos humanos, tendo em conta a relevância do estudo do mesmo e da importância do desenvolvimento de investigações sobre as carreiras - aspeto relevante na área dos eventos dada a sua natureza pulsante e rapidamente mutável do contexto empresarial deste setor (Getz & Page, 2016).

Serão ainda discutidas as funções da gestão e coordenação, tendo em conta que existe uma falta de clarificação no que diz respeito à diferença entre os cargos de coordenadores e os gestores de eventos. Adicionalmente, analisar-se-á de forma teórica as variadas *skills* e a importância das mesmas no contexto profissional.

Na Parte II, quanto à metodologia de investigação, será apresentado o desenho da investigação, o modelo de investigação e análise onde são discutidas as abordagens utilizadas, nomeadamente quantitativa e qualitativa, bem como as técnicas de recolha de dados: anúncios de ofertas de emprego e entrevistas.

No capítulo 6 são apresentados e analisados os dados por forma a definir o perfil da função de gestão de eventos, evidenciando as principais similitudes, diferenças e desafios que acarreta esta profissão, em paralelismo com a gestão de eventos noutros contextos. O tratamento dos dados será feito em comparação com o enquadramento teórico realizado, de modo a retirar conclusões.

PARTE II

2 EVENTOS

2.1 CONCEITO

Os eventos são: “acontecimentos, fatos, ocasiões especiais e extraordinárias que não são elaborados ao acaso, mas sim, exigem uma atuação planeada por parte das organizações” (Pessoa & Tarsitano, p. 201), que procuram, acima de tudo, satisfazer as necessidades dos clientes e dos participantes.

Tendo em conta que um evento é um acontecimento dedicado a pessoas, o tempo passado no mesmo deve ser de celebração, fuga à rotina, convívio e diversão, levando a que as pessoas tenham uma pré-disposição e expectativas diferentes, esperando experiências únicas e fora do normal, fazendo parte de toda a ação (Vlachos & Sobitan, 2020).

As experiências nos eventos são multifacetadas, complexas e dinâmicas, mudando ao longo de um único evento e são afetadas por uma série de fatores dentro e fora do controle dos gestores de eventos (Dashper & Buchmann, 2020), por isso, a sua criação é vista quase como que uma coreografia teatral, meticulosamente contruída e desenhada.

Para que estas experiências possam acontecer tal como foram pensadas, é necessária uma boa gestão todo o processo, incluindo planeamento, organização, direção e controlo da organização (um grupo de uma ou mais pessoas ou entidades), com a finalidade de atingir uma meta organizacional, pré-definida (Amaeshi & Azunna, 2021), havendo sempre uma necessidade de pesquisa e compreensão dos objetivos do cliente.

Assim, os cargos de planeamento acarretam uma enorme responsabilidade, onde deve haver uma organização financeiramente sustentável, visto que pretendem criar momentos únicos e efémeros, que contribuam com benefícios sociais, corporativos e ambientais (Ma, Egan, Rotherham, & Ma, 2010).

No caso dos eventos, após a fase de pesquisa, deve ser redigido um documento simples e conciso com todo os objetivos e preferências. Esta servirá para ajudar no processo criativo e acompanhará o evento desde o planeamento até à sua realização (Bodwin, Allen, OToole, Harris, & Mc Donnell, 2011).

Na fase seguinte, será feito o esqueleto de todo o evento, tendo em conta o seu tema, objetivos e número de participantes. Assim, o ponto de partida é o esclarecimento de toda a logística (Deng, Poon, & Chan, 2015), definindo a escolha de *venue*, alojamento (tanto de participantes como staff e convidados); transportes (de material, artistas, participantes); catering; soluções audiovisuais, cenografia e efeitos especiais; animação; tecnologia a utilizar; apoio médico; fotografia; entre outros.

No que concerne os fatores financeiros, quem gere eventos, tem uma responsabilidade acrescida que envolve a criação do plano tendo em consideração todos os riscos, alinhando com os objetivos estratégicos das empresas e organizações (Robson, 2011), sendo essencial garantir, *a priori*, que existem capacidades monetárias para a sua realização.

Para isso, são criados *budgets*, avaliando todos os dados retirados de experiências anteriores e por variados *stakeholders* (Willoughby & Lu, 2015), onde se avaliam todos os gastos, objetivos e eventuais lucros por forma a entender se o evento é viável ou não. O *budget* deve sempre conter as previsões futuras, a realidade de todos os gastos e receitas e, por fim, possíveis variações, para que seja possível acompanhar quaisquer excedentes ou carências.

Adicionalmente, também é importante entender se, no evento em questão, existirá a possibilidade de vendas/*merchandising*, visto que, se se justificar, estas podem ser uma grande fonte de receita e de criação de fundos, assim como os patrocinadores.

Os patrocínios tendem a ser responsáveis por grande parte do lucro do evento, tendo em conta a quantidade de participantes que atraem e da forma como podem fortalecer o posicionamento e dar maior valor ao evento. Adicionalmente, os patrocínios criam uma memória associativa (Gwinner & Eaton, 2013), podendo ser um fator contributivo para o sucesso do evento.

Ademais, outra forma de angariar fundos está ligada aos apoios governamentais, como é o caso de:

” O Portugal Events - Programa de Apoio à Organização de Eventos de Interesse Turístico, criado pelo Despacho Normativo n.º 26/2021, de 18 de outubro, é uma medida prevista no Plano Reativar o Turismo | Construir o Futuro, com o objetivo de contribuir para a retoma da atividade económica, com os efeitos positivos daí advenientes para as empresas, para o emprego e para a economia nacional.” (Turismo de Portugal, 2022)

Posteriormente a toda a fase de preparação, ao chegar o dia do evento, é importante a comunicação entre todo o *staff* – a quem devem ser atribuídas tarefas e responsabilidades - assim como a todos os *players* envolvidos. Para que a gestão dos recursos humanos ocorra de forma bem-sucedida, quem gere o evento, deve apelar aos conhecimentos e pontos fortes de cada indivíduo (Thomas & Stephens, 2022), aumentando assim a produtividade, reduzindo a ocorrência de falhas.

Por fim, deve ser feito um *follow-up*, por forma avaliar o sucesso, ou não, do evento, examinando os resultados, elaborando relatórios e redigindo balanços financeiros (Nunes, 2012). O *follow-up* também deve ser feito através do *feedback* de todos os envolvidos, incluindo participantes, para que possa haver um crescimento, melhoria continua e aumento da reputação.

Atendendo às características próprias da gestão de eventos, compreende-se os resultados de um estudo realizado pela *Forbes* (2017), intitulado de “*The 10 Most Stressful Jobs of 2017*”. Neste foi apurado que a profissão de gestão de eventos, encontra-se em 5.º lugar nos trabalhos mais stressantes, a seguir a militar, bombeiro, piloto de aviação e polícia – dados extraídos segundo alguns fatores-chave, nomeadamente, a necessidade de cumprimentos de prazos, a elevada competição não só dos concorrentes, mas também, da necessidade intrínseca de exceder as expectativas, potencial de crescimento da carreira, esforço físico e psicológico, entre outros. Assim, pode constatar-se que, das poucas diferenças, relacionadas com o stress, que existem entre os primeiros quatro empregos, a de maior destaque, é o facto de a gestão de eventos, em específico, não colocar a vida dos indivíduos ou das pessoas, envolvidas, em risco iminente.

2.2 TIPOLOGIA DE EVENTOS

Atualmente, existe cada vez mais a tendência para misturar formatos, natureza e conteúdos de modo a criar eventos cada vez mais inovadores e únicos. Assim, a complexidade de planeamento e monitorização destes acontecimentos, varia conforme as escolhas feitas em termos de tipologia.

“Quem gere um evento deve tomar consciência das condicionantes específicas que este tem, de modo a adaptar o seu planeamento, produção e avaliação ao tipo de evento que está a organizar, tendo em conta as diferentes perspetivas de categorização que lhe são aplicáveis”. (Gonçalves S. F., 2020, p. 49).

Pondo esta perspetiva na prática, Gonçalves (2020), reuniu perspetivas de diversos autores, categorizando as tipologias:

- A periodicidade é definida “de acordo com o período de intervalo de ocorrência dos eventos, regular ou irregular” (Oriono, 2007, p. 18), deixando clara a regularidade e o intervalo de tempo entre as edições.
- A abrangência geográfica que incide “na escolha de um tipo de público de uma determinada área ou região” (Duarte, 2009, p. 33), podendo ter desde um carácter mais específico e local até uma dimensão internacional.
- A localização que esclarece, primeiramente, se o evento ocorre sempre no mesmo local ou se este cambia de edição para edição e se decorre em um ou mais lugares; também estabelece a realidade em que este ocorre, podendo ser físico, híbrido ou misto - no caso de os participantes estar em diferentes espaços tanto físicos como à distância, conectando-se de forma virtual (Estanyol, 2021).
- Os destinatários, relacionado com a ligação entre o participante e a entidade pagadora, podendo tanto ser clientes internos da empresa, exteriores à mesma ou misto - estando o evento aberto a participantes de dentro e fora da organização.
- O grupo de participantes que são permitidos no evento, podendo abranger qualquer pessoa que queira participar ou apenas um grupo com características específicas ou uma ligação concreta com o mesmo.
- O cliente, ligado a quem pagará pelo serviço e se o mesmo irá usufruir do mesmo, ou se é apenas a entidade pagadora.
- A liberdade de criação que o organizador do evento terá para realizar a experiência, podendo esta estar ligada a *standards* ou com espaço e liberdade para o uso de criatividade. Estas duas tipologias podem se unir, havendo alguns requisitos específicos, contudo sempre com espaço para inovação, no caso de ser misto.
- A natureza e conteúdo que define, acima de tudo qual será o objetivo principal do evento (Garlet & Braga, s.d.) e com que intuito este está a ser realizado, assim como a área de interesse.
- O formato, elucidando, em grande parte, a estrutura do evento e a quem se destina, intercambiado tecnologias, conhecimentos, experiências, espaços, pessoas, bens e serviços (Ramirez, 2011).

Todas estas perspetivas e os diferentes tipos de eventos em cada uma delas podem ser verificadas na tabela 1 representada na pagina seguinte:

Perspetiva de categorização	Tipos de Eventos	
Periodicidade	• Únicos • Esporádicos • Regulares ou periódicos	
Abrangência Geográfica	• Internacionais • Nacionais • Regionais • Locais	
Localização	• Móveis • Fixos • Num único local • Vários locais • Reais • Virtuais • Híbridos	
Destinatário	• Internos • Externos • Mistos	
Grupo	• Abertos • Fechados	
Cliente	• Consumidores finais • Anfitrião	
Liberdade de Criação	• Criativos • Estandarizados • Mistos	
Natureza e Conteúdo	• Sociais • Culturais • Políticos • Religiosos • Recreativos	• Profissionais • Moda • Turísticos • Promocionais • Científicos
Formato	• Palestras • Seminários • Conferências • Congressos • Colóquios • Simpósios • Cimeiras • Reuniões • Debates • Fóruns • Jornadas • Assembleias • Mostras • Oficinas • Concílios • Conclaves • Feiras	• Exposições • Salões • Concurso • Encontros • Festas • Concertos • Festivais • Workshops • Showcases • Roadshows • Open days • Desfiles • Inaugurações • Homenagens • Receções • Leilões • Etc.

Tabela 1: Tipologia de eventos (Gonçalves S. F., 2020, p. 48)

2.3. MERCADO DOS EVENTOS

Atualmente, existem cada vez mais empresas direcionadas para a realização de eventos em Portugal e no mundo, estando este setor a valer 1.135,4 biliões de dólares em 2019 e com expectativas de alcançar 1.552,9 biliões até 2028, refletindo-se numa taxa de crescimento anual composta de 11,2% (Allied Market Research, 2022).

Adicionalmente, os eventos *corporate* têm o maior destaque, traduzindo-se em 27,7% dos eventos no ano de 2019, maioritariamente devido à interação existente entre a audiência e os oradores, principalmente no caso dos seminários.

Os mesmos estudos também revelam que o grupo etário que mais frequenta estas atividades encontra-se entre os 21 e 40 anos de idade, podendo este setor um fator chave para ter uma vantagem competitiva nesta indústria, tendo em conta que nestas faixas etárias existe um nível mais elevado de partilha das experiências o que resulta num aumento ainda maior de espectadores futuros.

Embora todos estes fatores possam ter um contributo extremamente positivo para a contribuição económica de um país, da mesma maneira, criam adversidades cada vez maiores e mais difíceis de superar para os gestores de eventos, como é o caso da necessidade de constante de surpreender e gerar ideias inovadoras. Durante a pandemia covid-19, a indústria sofreu uma quebra de enorme peso, tendo sido a receita de bilheteira em 2019 de 125.314,0 € e em 2020 de 24.920,0 €, mostrando uma taxa de deflação de 80,12% (PORDATA, 2021), o aumento da procura no ano de 2021 e 2022, tem sido suportado também pela oferta dada.

Por outro lado, o recurso a tecnologias contribuiu com um aumento de 20% da participação nos eventos, de 27% na produtividade e redução de custos em 30%, segundo o relatório sobre as tendências globais da indústria de eventos (Deal Room, 2019).

Neste contexto, é importante referir como, atualmente, a gestão de eventos pode ocorrer em 3 espectros diferentes: 1. numa empresa onde a gestão de eventos é o *core business*; 2. nos fornecedores que têm como *core business* o fornecimento de um serviço específico, contudo também realizam eventos chave-na-mão; 3. nas empresas de diversas áreas que enquadram na sua estrutura cargos de gestão de eventos (Bodwin, Allen, OToole, Harris, & Mc Donnell, 2011), como analisaremos adiante.

1. Eventos como *core business*

Segundo o dicionário *Collins*, (s.d.) “*core business*” refere-se à atividade considerada como a fonte de lucro e sucesso da empresa, sendo esta, geralmente, a atividade para a qual a empresa foi, originalmente, criada para realizar.

No caso da indústria dos eventos, existem empresas que auxiliam o cliente na organização dos eventos que queiram realizar, contribuindo para a otimização do tempo, maior criatividade e fornecimentos de todos os serviços necessários, enfrentando todos os desafios e oportunidades deste setor, que se encontra em constante mudança e expansão (Gonçalves M. S., 2021). Assim, uma empresa/agência de eventos é formada por uma equipa variada, focada na preparação e realização de eventos, estabelecendo relações entre parceiros e fornecedores, assim como com os clientes, tentando satisfazer ao máximo as suas necessidades.

Usualmente, as empresas tendem a focar-se em tipologias de eventos específicos, sejam estes físicos ou híbridos, como é o caso dos *wedding planners* e organizadores profissionais de congressos, onde há um foco na análise constante da *performance* e de todos os processos (Simons, 2019). Este afunilamento, faz com que haja um conhecimento mais alargado e distinto de todos os requisitos necessários para um determinado tipo de evento, assim como uma maior facilidade na escolha dos fornecedores mais acertados.

2. Fornecedores que também realizam eventos chave-na-mão

Tendo em conta que as empresas/agências de eventos se focam na gestão dos eventos, há que contratar fornecedores em *outsourcing* para os produtos e serviços necessários à produção (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012). Assim, um fornecedor é a pessoa ou conjunto de pessoas que abastece/providencia um bem ou serviço que seja necessário para atingir um determinado fim, neste caso, o sucesso do evento.

Segundo o direito dos consumidores, redigido pela direção geral do consumidor, consagrado na constituição da República Portuguesa na Lei nº 24/96, de 31 de Julho, artigo 60º:

“O fornecedor de bens ou prestador de serviços deve, tanto nas negociações como na celebração de um contrato, informar de forma clara, objetiva e adequada o consumidor, nomeadamente, sobre características, composição e preço do bem ou serviço, bem como sobre o período de vigência do contrato, garantias, prazos de entrega e assistência após o negócio jurídico.” (Direção Geral do Consumidor, s.d.).

Assim, a escolha dos fornecedores certos para o evento tem um enorme peso, tanto no sucesso do mesmo, como na imagem que será passada do gestor de eventos, visto que se algo falhar com o fornecedor, quem se prejudica e acarreta com a responsabilidade é quem gere o evento. Neste sentido, todos os trabalhos realizados devem ser devidamente supervisionados, garantindo a boa execução, cumprimento de horários e utilização apropriada de todos os equipamentos (Irish Rugby Football Union, 2008).

Posto isto, é possível entender que os fornecedores são contratados por quem gere os eventos e sem os mesmos não é possível a produção de um evento. Contudo, muitos *venues*, nomeadamente hotéis, já reúnem grande parte dos serviços necessários, daí, cada vez mais, estarem a tornar-se gestores e não apenas fornecedores do *venue* para o mesmo, tendo em conta que existe uma menor necessidade de contratação em *outsourcing*.

No entanto, cada vez mais empresas têm vindo a embarcar na gestão e organização de eventos, tendo criado o seu próprio leque de fornecedores, com o intuito de produzir e distribuir os serviços necessários em qualidade e quantidade, de forma eficiente (Lorena, Erica, Armando, Enrique, & Omar, 2011).

Assim, algumas empresas de audiovisuais, *catering*, recursos humanos, etc., começaram apenas por organizar serviços específicos e, com o tempo, foram acrescentados mais serviços, acabando, atualmente, por fazer eventos chave-na-mão.

Muitos dos fornecedores passaram de ter este estatuto, para se tornarem gestores de eventos responsáveis por tudo, desde o processo de criação, realização e avaliação do evento, incluindo a contratação de todos os outros fornecedores cujos serviços não possuem.

3. Empresas que enquadram na sua estrutura cargos de gestão de eventos

Os eventos são acontecimentos criados pelas empresas, grande parte das vezes, com o intuito de expor a marca através de experiências únicas, unindo os colaboradores e os clientes utilizando estratégias de *marketing* e comunicação. Assim, estes acontecimentos têm a capacidade de influenciar toda a organização (Schüßler & Müller-Seitz, 2013) tanto internamente como externamente.

Assim, é comum existir o cargo de gestor de eventos (ou similar) nas empresas, tendo este como responsabilidades (Careers, 2022):

- Desenvolver e produzir campanhas de *marketing*;
- Apresentar relatórios analíticos dos pós evento;
- Gerir a produção dos eventos (incluindo programa, *design*, audiovisuais, fornecedores, logística, convites, etc.);
- Gerir agências, *freelancers* e membros da equipa, providenciando formação quando necessário.

Estes cargos estão, usualmente, ligados ao departamento de *marketing* e comunicação das empresas, com foco no cliente, contudo, também organizam eventos de *teambuilding* internos, contribuindo para "ajudar um grupo a melhorar a sua eficiência, a dar resposta às necessidades dos seus membros, assim como oferecer melhores condições de trabalho ao grupo" (Boleo, 2019, p. 4).

2.3 EVENTOS E TURISMO

Embora a maioria dos eventos seja voltada para o turismo, ainda existe um número significativo de eventos que foram criados sem qualquer intuito turístico. Isto deve-se ao facto de, simplesmente, não ser esse o propósito ou não existir uma relação específica estabelecida entre os mesmos e o turismo (Zlatanov, 2015). No entanto, quando se analisa o tipo de serviços que usualmente um evento pode envolver, claramente se percebe a ligação que pode existir entre eventos e turismo, nomeadamente, pela sua capacidade de atração, muitos participantes de eventos podem ser levados a deslocar-se da sua residência habitual, levando ao consumo de serviços turísticos (Getz & Page, 2015).

Assim, os eventos, quando criados com propósitos turísticos, têm uma elevada importância para o contexto de turismo, sendo a razão pela qual muitos turistas se deslocam a diferentes destinos (Zamani-Farahani, Niekerk, & Mathis, 2019), contribuindo para o aumento da procura e captação turística, criação de emprego e dinamização económica, redução da sazonalidade, desenvolvimento de outros produtos turísticos, incentivos aos investimentos, maior notoriedade do destino, coesão territorial, entre outros.

Por outro lado, também podem acarretar impactos negativos em termos ambientais – afetando a poluição tanto de resíduos, como sonora, económicos – aumentando exponencialmente os preços; e conflitos sociais, ligados essencialmente às “classes sociais mais desfavorecidas, outros projetos

ou áreas periféricas da cidade ou outras regiões do país que se possam sentir marginalizadas, dada a concentração de investimentos no local do evento” (Alves, 2014, p. 44).

3 HOTELARIA

3.1 CONCEITO E ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Hotelaria pode ser definida como a indústria que providencia hospitalidade a turistas e/ou viajantes, sendo esta responsável pelo albergue (Lashley, 2015) e, disponibilização de “três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, sendo a hotelaria e o turismo um binómio inseparável” (Almeida, Brambilla, & Vanzella, 2016, p. 37).

Adicionalmente, tendo em conta a evolução deste setor e da sua importância na vida do ser humano, este passou a ser estudado não só de forma empírica, mas também académica. Claro (2015), firma que a hotelaria se encontra numa fase de crescente progresso, existindo uma relação simbiótica entre gestão e pesquisa - ambas cruciais para o sucesso na área.

A hotelaria surgiu derivada de uma necessidade de alojamento e alimentação por parte dos viajantes, tendo em conta que, antigamente, as viagens eram muito mais longas e cansativas, derivado da falta de transportes e rotas. Muitos historiadores defendem que, a criação de modos de hospedagem se iniciou na Grécia Antiga com os Jogos Olímpicos, onde “grande parte da população deslocava-se até Olímpia para assistir aos afamados Jogos e já nessa época existiam casas especializadas em acolher todos os espetadores” (Paulos, 2016, p. 22). Adicionalmente, na Ásia, África e Europa, começaram a existir rotas comerciais, peregrinações e missões religiosas, levando também ao desenvolvimento de rotas mais rápidas e seguras, ligando os pontos de interceção comerciais (Ribeiro, 2011). Ademais, o alojamento era visto, por parte dos religiosos, como uma obrigatoriedade e demonstração de boa vontade e retribuição aos peregrinos (Lashley, 2015), não tendo um sentido, diretamente, comercial ou lucrativo. Assim, os primeiros modos de albergar turistas chamavam-se de hospedagens e eram infraestruturas com capacidade de alojar um número considerável de pessoas (OGorman, 2009) .

Mais tarde, a Idade Média “foi marcada pela falta de segurança nas estradas, mas por outro lado foi promissora porque favoreceu o surgimento de instrumentos que poderiam facilitar as viagens” (Pereira & Coutinho, 2007, p. 5), começando a ser usuais as tabernas e pousadas, na Europa, providenciando quartos, alimentação, locais para guardar as carruagens e estalagens para os cavalos.

Perto do século XIX, os clientes tenderam a tornar-se mais rigorosos e a exigir um maior conforto e, por isso, em 1889, nasceu o primeiro hotel de 5 estrelas em Boston – *Hotel Tremont House* -

que oferecia padrões de excelência, conforto, cozinha requintada e beleza arquitetónica, características estas, pouco comuns, na altura (Lee, 1965).

Anos mais tarde, ocorreu um BOOM da hotelaria, derivada do aumento do turismo e da mudança do tipo de consumidor, o que levou, consecutivamente, ao aumento de tipologia de hotéis existentes e à necessidade de melhor classificar os mesmos.

Assim, os hotéis, segundo o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), “o processo de classificação dos empreendimentos turísticos destina-se a atribuir, confirmar ou alterar a tipologia, o grupo (quando aplicável) e a categoria dos empreendimentos turísticos, mediante um conjunto de requisitos que se encontram estipulados”.

O processo da classificação dos mesmos é feito a partir da análise da presença de certos requisitos aos quais são atribuídos pontos, sendo parte obrigatórios, em determinadas categorias, e outros opcionais. Neste processo, são avaliados requisitos como instalações, equipamento/mobiliário, serviços, lazer e qualidade ambiental e urbanística.

Após esta análise é feito um cálculo da pontuação final e é atribuída a categoria, que deve ser revista de 5 em 5 anos (Turismo de Portugal, 2022). Assim, os estabelecimentos hoteleiros podem ter entre 1 a 5 estrelas.

Por fim, além do core business da hotelaria, alojamento e alimentação, os hotéis têm desenvolvido negócio noutras áreas com vista à complementaridade dos seus serviços. São exemplos desta evolução os serviços de SPA, animação turística ou organização de eventos.

3.2 EVENTOS E HOTELARIA

Os hotéis são locais privilegiados para a realização de eventos, tendo em conta que contêm alguns dos serviços usualmente necessários à concretização dos mesmos, sendo o recurso a *outsourcing* menos recorrente.

Os eventos, na sua grande maioria, necessitam de *catering*, sistemas audiovisuais, segurança, alojamento, comunicação, decoração, recursos humanos, entretenimentos, etc., todos estes presentes na grande maioria dos hotéis das mais variadas tipologias.

Lamminmaki (2003), defende que o recurso a *outsourcing* não deve ser utilizado em casos de maior contacto com o cliente, tendo em conta que, compreender e servir as necessidades do cliente, é considerado com uma competência fundamental neste tipo de organizações, o que pode revelar-se como uma mais valia realizar eventos em hotéis.

Ao longo dos anos, os gestores hoteleiros, têm vindo a criar e desenvolver eventos para os seus clientes e outras empresas ou grupos, contando maioritariamente com a formação e experiências anteriores, influenciando bastante na atração turística do destino (Owusu-Mintah & Dacosta, 2017). Assim, os hotéis são espaços que recebem eventos das mais diversas tipologias, como por exemplo:

- *Teambuilding*: muitas empresas procuram locais onde possam reunir os seus colaboradores e realizar atividades que tenham um contributo positivo na melhoria, não só da cultura organizacional e bem-estar, mas também, segundo Hardy e Crace (1997), do desempenho quantitativo na performance das tarefas, no incentivo ao desenvolvimento pessoal e no aprimoramento do trabalho em equipa.
- MICE: eventos que estimulam a interação entre participantes, estreitando laços entre os clientes e respetivos parceiros. Estes incentivam à descoberta de novos conhecimentos e produtos e ao enriquecimento dos intervenientes, através de reuniões, debates, convenções e exposições (Lau, 2013).
- Casamentos & batizados: considerados não só como práticas religiosas, mas também um ritual socio cultural (Etemaddar, Thyne, & Insch, 2018), estes eventos reúnem amigos e família num só local para celebrar a união matrimonial de um casal ou a o início da vida religiosa de uma criança, tornando-se assim eventos sociais de enorme celebração e felicidade.
- Aniversários: com o intuito de comemorar a anuidade ou uma marco relevante na vida de uma pessoa ou de uma organização (Kuortti & Kuronen, 2013), é muito usual realizar grandes festas que unam uma grande quantidade de pessoas num certo *venue*, incluindo *catering* e animação;
- Jantares de gala: encontro especial onde um grupo de pessoas se reúne por diversos motivos, desde festividades a entregas de prémios, promovendo um ambiente saudável entre todos os participantes (Andersson & Cook, 2019). O *dresscode* é formal e o grupo é apresentado com uma refeição elegante e por vezes entretenimento.

Gerir eventos em hotel

Uma das grandes vantagens de fazer eventos num hotel é o volume de eventos em que se trabalha, chegando a realizar-se 60, 80 e até mais de 100 por mês, o que proporciona tanto experiência, como variedade, planear e realizar desde reuniões de empresas de 10 pessoas e jantares de gala de 1000 participantes.

Contudo, realizar diferentes eventos, no mesmo local, por muito que possa ser adaptado, pode acabar por se tornar repetitivo e pouco desafiante, ao fim de alguns anos, o que não acontece trabalhando fora de uma destas organizações, segundo Homan (s.d.).

Outra das diferenças, relaciona-se com o facto de “a indústria dos eventos ter impactos económicos e sociais, que podem ser bastante relevantes, [aquando da], contratação de fornecedores locais e de *staff*, provenientes da comunidade, onde o evento decorre”, (BCSD Portugal, 2012). Assim, de modo a estimular a economia local, os gestores podem e devem contactar diversos fornecedores e prestadores de serviços locais, variando de evento para evento, ao contrário dos hotéis que já têm grande parte, dos serviços e fornecedores contratados.

Adicionalmente, num hotel, torna-se pertinente o conhecimento complexo e detalhado das funcionalidades dos serviços do hotel, assim como, das pessoas e facilidades de todos os departamentos e áreas distintas (Ivanovic, Galičić, & Mikinac, 2010), sendo responsável por todas as equipas, tendo que, passar a informação a todos os departamentos e monitorizar e delegar tarefas, em todas as fases, gerindo as equipas.

Por fim, sendo um hotel um estabelecimento com o intuito, maioritariamente, de alojamento, faz com que os participantes do evento, na grande maioria das vezes, fiquem alojados no mesmo, o que, por um lado, torna esta logística mais fácil para os participantes, e, por outro, implica que estes grupos tenham de ser organizados, conforme todos os outros hóspedes, para que nenhuma das partes seja prejudicada. Exemplificando, muitas vezes, os grupos são colocados numa ala do hotel, longe dos outros hóspedes, para que o ruído não incomode os demais.

Assim, através da compilação de várias propostas de emprego providenciadas por uma das cadeias hoteleiras de maior luxo e renome do mundo - (Hyatt, 2022) – é possível retirar as seguintes funções principais destes cargos:

- Providenciar serviço de excelência a clientes e colaboradores internos, procurando manter interações positivas e um bom ambiente de trabalho.
- Ter ideias criativas para eventos especiais, de modo a surpreender o cliente;

- Seguir standards de serviço ao realizar telefonemas, lidar com emails, preparar propostas e contratos, fazer visitas de inspeção, planejar eventos, executar eventos, realizar *follow-ups* dos mesmos e gestão de faturação;
- Criar e manter laços fortes com os clientes, guiando reuniões e trabalhando como um elo entre as variadas facilidades do hotel;
- Gerir efetivamente o bloqueio de quartos, junto dos departamentos de alojamento, assim como detalhar todas as informações de *catering* juntamente do departamento de F&B e agendar *transfères*;
- Manter uma boa energia, atitude positiva e aparência profissional;
- Manter registos completos de todos os acordos de vendas, contratos e cotações do hotel;
- Planejar e executar eventos após o contrato ter sido recebido e aprovado, assim como ter recebido o depósito do cliente;
- Monitorizar e garantir que todos os eventos estão a ser planeados e executados conforme o requerido;
- Attingir objetivos traçados pela empresa e garantir o cumprimento dos budgets estabelecidos;
- Procurar, continuamente, formas de maximizar receitas e lucro por meio de *cross-sellings* e *up-selling* de outras instalações e serviços do hotel

4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo o Priberam (s.d.) – dicionário online da língua portuguesa – a palavra, derivada do latim, “recurso” tem como significado “meio; o que serve para alcançar um fim”. Assim, juntado a palavra “humano”, vemos que os recursos humanos são um conjunto de seres humanos que trabalham, de modo, a atingir um certo fim.

Tal foi relatado em diversas fases da história, como na época dos Descobrimentos, onde era necessário haver uma gestão das armadas, para conseguirem guiar as embarcações e enfrentar quaisquer adversidades, ou até na pré-história onde o homem decidiu unir-se e criar tribos, nas quais, cada um tinha a sua função e onde o conceito de planeamento da mão-de-obra foi conceptualizado pela primeira vez (Aslam, Habib, & Ali, 2014).

Chegando aos dias de hoje, vemos que não existe uma organização que não necessite de recursos humanos. Por muito poucos colaboradores que uma empresa possa ter ao seu dispor, existe uma constante necessidade de gestão e planeamento, de modo a alcançar os objetivos definidos pela mesma. Sendo assim, Marques (2015), afirma que a gestão de recursos humanos é uma estratégia da utilização dos colaboradores como um bem mais valioso para a organização.

Desta forma, esta área interliga todos os intervenientes que têm impacto numa empresa, como os gestores, administração, chefias, estagiários ou extras. Os recursos humanos, são o que causa maior impacto, sendo um elemento de destaque e diferenciador, aquando da prestação de qualquer serviço ou produção e venda de qualquer bem.

Os gestores de recursos humanos têm, assim, como responsabilidade a “ética de trabalhar para convergir os interesses dos empregados aos dos empregadores” (Mascarenhas & Barbosa, 2019, p. 357), ou seja encontrar um ponto de equilíbrio entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais do trabalhador.

As funções do gestor de recursos humanos iniciam-se no momento do recrutamento e seleção, onde o profissional deve avaliar quais são os candidatos que melhor se enquadram com o perfil do cargo e, de que forma vão ao encontro aos objetivos e metas da organização.

Segundo Wimbush (2005), por forma a prever um bom desempenho no trabalho, um dos recursos utilizados é, ao realizar as entrevistas - quer seja por meios remotos ou presenciais – averiguar se certos critérios previamente concebidos estão a ser atingidos.

Após feita esta escolha, é dever do gestor manter a equipa e trabalhar para a melhoria, tanto das competências individuais de cada colaborador, como no sucesso enquanto organização, no cumprimento dos objetivos estabelecidos, tendo de haver um cruzamento entre ambos estes fatores (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999).

Quanto à forma como a equipa é gerida, é possível observar duas abordagens distintas: primeiramente existe a gestão de recursos humanos tradicional, bastante comum no século XX, onde a gestão de Recursos Humanos (RH) era desvalorizada e acreditava-se que era um cargo fácil em comparação com os demais, pelo que contratavam pessoas com poucas competências de gestão e liderança. Nesta abordagem, a principal função do cargo era a contratação e o desenvolvimento na carreira (Wang & Wei, 2012), não havendo qualquer tipo de preocupação com o bem-estar dos colaboradores nem valorização pelo seu trabalho, considerando que os RH não passavam de um centro de custos e não um centro de produtividade e eficiência. Esta abordagem é caracterizada por ter um foco operacional no desenvolvimento do negócio em massa.

Numa outra abordagem, existe a gestão estratégica de RH, onde os gestores investem na melhoria do ambiente de trabalho e na inclusão de todo o tipo de trabalhadores, com as mais variadas diferenças e competências, onde os profissionais trabalham de modo proactivo, tentando encontrar soluções eficientes e em equipa. Desta maneira, a gestão estratégica de RH foca-se em encontrar um equilíbrio, entre os objetivos dos colaboradores e os da organização, mantendo o ambiente de trabalho saudável, onde há confiança entre o trabalhador e a organização e onde são delineadas estratégias de melhoria, de forma interna (Bratton, 2022).

Adicionalmente, as políticas salariais desta abordagem tendem a ser justas, beneficiando todos os colaboradores, através de programas de motivação, comissões, prémios, etc. Por outro lado, algumas técnicas de *teambuilding* e de cursos/formações, são formas utilizadas nesta abordagem, para incentivar os funcionários (Fapohunda, 2013), quer em termos de melhoria do trabalho em equipa, como do desenvolvimento das suas competências pessoais.

Por fim, segundo a 3.^a edição do “*Strategic Human Resource Management*” (Armstrong, 2006) é possível extrair algumas chaves consideradas de sucesso para uma gestão de recursos humanos eficaz em qualquer organização:

- Definição de objetivos e estratégias claras;
- Sistema organizacional que enfatiza o desempenho, produtividade, qualidade, atendimento ao cliente, trabalho em equipa e flexibilidade;

- Forte liderança com um pensamento visionário;
- Boa equipa de gestão;
- Equipa motivada, comprometida, qualificada e flexível;
- Trabalho de equipa eficiente em toda a organização;
- Pressão contínua para inovar e crescer;
- Capacidade de reagir positivamente a oportunidades e ameaças;
- Uma base financeira sólida e bom sistema de gestão e controle de custos.

Importa ainda salientar o contexto dos eventos no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Dadas as características específicas desta área de negócio, para além dos desafios apresentados, é ainda importante ter em conta que a natureza de planeamento e gestão de projeto, as limitações de tempo, quer de planeamento quer de produção, o elevado número de *stakeholders* envolvidos e os respetivos requisitos, sobretudo contratados em *outsourcing*, bem como os riscos associados a cada aspeto da produção do evento (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012) (Getz & Page, 2016) (Pielichaty, Els, Reed, & Mawer, 2017) (Wagen & White, 2015) trazem desafios acrescidos.

4.1 FUNÇÕES DE GESTÃO E DE COORDENAÇÃO

Segundo o código de trabalho “[o] trabalhador deve, em princípio, exercer funções correspondentes à atividade para que se encontra contratado, devendo o empregador atribuir-lhe, no âmbito da referida atividade, as funções mais adequadas às suas aptidões e qualificação profissional” (Diário da República nº 30/2009, Série I, 7/2019, p. 951).

Podemos, então, constatar que o empregador é obrigado a referir as funções às quais o empregado é contratado para realizar. Para isso, usualmente, são criadas fichas de descrição e análise de funções para que os interessados possam ver, especificamente, o que irão realizar e avaliar se têm ou não as capacidades e competências necessárias.

A análise de funções faz parte de um processo que explora a natureza das tarefas a realizar num cargo, compreendendo o seu conteúdo e as características que os funcionários devem ter, assim como os conhecimentos necessários ou preferenciais para o seu desempenho, de forma eficiente. Esta análise faz parte de um processo esquematizado e estruturado de recolha de informação, com o objetivo de criar padrões de comportamento, baseados nas tarefas a desenvolver (Matos, 2014).

Ademais, Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica, constatou que o nível de eficiência operacional dos trabalhadores depende, em grande parte, da divisão e caracterização explícita das funções, ao contrário do que era realizado anteriormente, onde o panorama de trabalho se baseava em impor a “cada trabalhador a responsabilidade de executar o trabalho da maneira que lhes conviessem [...] e a escolha do instrumento de trabalho, dentre os vários à disposição” (Trindade, 2004, p. 32).

No contexto dos eventos a análise de funções tem uma importância vital e pode contribuir para o *design* e implementação do projeto (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012) (Wagen & White, 2015). É por isso muito importante que se definam e registem claramente as funções necessárias para que o evento aconteça.

Assim, ao ser elaborado um perfil onde são descritas e analisadas as funções, deve ser criado um documento, denominado de Ficha de Descrição e Análise de Função. Este documento é adaptado conforme a tipologia da organização, sendo a sua base principal a especificação do nome da função, a atividade onde se enquadra, as áreas funcionais que engloba, qual a função que lhe é superior e todas as suas funções subordinadas. De seguida, encontramos a explicação mais específica do cargo, em conjunto com a missão e as tarefas a realizar. Depois, são descritas as competências requeridas, a complexidade da função e os padrões críticos de desempenho (Wagen & White, 2015).

Ao criar este tipo de ficheiros, é possível, primeiramente, criar uma base que serve de guia para o trabalhador, especificando as tarefas que este deve realizar, de modo que não se sobreponha aos outros cargos e a realizar exatamente o que lhe foi designado, criando, assim, um ambiente laboral organizado e devidamente estruturado, com um fio condutor explícito que vão de encontro às mudanças e essência da organização (Subramaniam, 2009). Em segundo lugar, estas fichas são retificadas pelos cargos hierárquicos superiores, por forma a serem o mais coerentes e precisas possível, tentando levar ao maior sucesso na realização das funções.

Adicionalmente, para a realização destes documentos, é necessário um estudo concreto da forma como as equipas funcionam, através da análise das tarefas e das necessidades aquando da realização das mesmas (Lobita, 2013). Para além disso, deve também ser explicitada a importância das tarefas em termos de execução e os objetivos da organização, aclarando os fatores críticos de sucesso.

Para além dos aspetos relacionados com o recrutamento e seleção, este documento pode ainda ser bastante útil para orientar a formação que poderá ser necessária, bem como ferramentas para a gestão de performance (Wagen & White, 2015), ou seja, para avaliação de desempenho.

Por fim, devido ao elevado nível de competitividade existente, deve ser feita, cada vez, mais uma aposta nos recursos humanos, pois é este investimento que trará diferença e sucesso às organizações, avaliando os vários atributos de cada candidato, como as suas qualificações, habilidades, experiências, personalidade e atitude geral (Kaour, 2018).

Esclarecida esta importância de identificar claramente as funções relacionadas com cada cargo numa organização, importa agora analisar aquelas que são funções de coordenação.

“No cotidiano dos serviços observa-se o quanto [o trabalho em equipa], no modo de produção capitalista, é especializado e fragmentado, a fim de alcançar uma maior produtividade” (Manoel, 2012, p. 20). Posto isto é crucial haver uma boa coordenação e gestão dos recursos humanos.

De modo a haver uma boa coordenação e gestão de pessoal, é necessário também haver uma definição clara destes dois termos, para que não haja sobreposição de tarefas, nem falta de classificação hierárquica. Assim, serão discutidos os conceitos de gestão e de coordenação de forma geral, posteriormente aplicados na área de eventos, por forma a clarificar as diferenças e singularidades de cada cargo.

São várias as possíveis definições da palavra “coordenar”:

- Ato de fazer com que todas as pessoas envolvidas num plano ou atividade trabalhem juntas de forma organizada; Capacidade de fazer com que os braços, pernas e outras partes do corpo se movam de maneira controlada (Cambridge University, s.d.);
- Organizar as diferentes partes de uma atividade e as pessoas envolvidas na mesma para que funcione bem (Oxford, s.d.);
- “Reunir ou dispor segundo uma certa ordem, de modo a formar um conjunto organizado ou a atingir um fim determinado” (Priberam, s.d.);
- “Dispor obedecendo a determinadas relações com vista a um determinado fim; arranjar ou dispor de uma forma harmoniosa” (Infopédia, s.d.).

A partir da observação das definições apresentadas, podemos retirar algumas conclusões e pontos em comuns de relevo. Primeiramente, é sempre referido um conjunto de pessoas, sendo até feita

a comparação com o corpo do ser humano, que deve funcionar em harmonia e união para que possa corresponder às suas necessidades. Em segundo lugar, é importante referir a forma como o conjunto trabalha, na sua totalidade, para que consiga atingir um certo fim, seja esse o de cumprimentos de objetivos ou o bom funcionamento de uma determinada equipa/secção. Adicionalmente, é destacado um fator-chave: a forma como devem ser dadas as ordens e como deve ser coordenada a equipa. Este fator não é especificado na definição da palavra, tendo em conta que cada equipa é diferente e, por isso, a forma como é coordenada, deve variar considerando todos os fatores envolventes.

No que concerne ao verbo “gerir”, foram também analisadas diferentes definições:

- Ter sucesso em fazer ou lidar com algo, especialmente algo difícil; ser responsável por controlar ou organizar alguém ou algo, especialmente uma empresa ou funcionários (Cambridge University, s.d.);
- Controlar ou ser responsável por um negócio, equipa, organização, terreno, etc.; capacidade de resolver problemas, lidar com situações difíceis; manter algo/alguém sob controlo; lidar com algo/alguém (Oxford, s.d.);
- “Administrar; dirigir” (Priberam, s.d.);
- “Fazer a gestão; administrar; exercer o controlo; ter gerência sobre” (Infopédia, s.d.).

Observando os significados, foram também avaliadas e retiradas algumas conclusões. Em primeiro lugar, o conceito está sempre diretamente ligado à organização e à forma de lidar com o que quer que seja, desde equipas, a negócios ou até bens e serviços mais específicos. Depois, está também destacado o facto de as tarefas a realizar serem particularmente difíceis ou desafiadoras. Por fim, também, é de salientar, a forma como gerir é um cargo superior, tendo este que exercer o controlo total.

Coordenar VS Gerir

Posto isto, podemos ver que uma das principais diferenças entre a gestão e a coordenação é o facto de a primeira envolver a resolução de problemas particularmente mais difíceis, enquanto a coordenação cumpre apenas as tarefas de modo a alcançar um determinado fim, de forma harmoniosa. Neste sentido, a gestão é vista como um cargo superior ao de coordenador, sendo o coordenador aquele que coordena um grupo de pessoas, que já tem uma ordem pré-estabelecida, enquanto o gestor é que cria essa mesma ordem. Assim, a gestão é associada a um planeamento, ao contrário da coordenação, que age de forma mais direta, conforme o plano criado anteriormente pelos gestores.

No que concerne às semelhanças entre os cargos, podemos identificar que ambos estão em contacto direto com colegas de diferentes níveis hierárquicos, de modo a cumprir as tarefas; atribuem tarefas aos demais; supervisionam os trabalhos; trabalham com foco na cooperação e colaboração.

Da bibliografia consultada referente à gestão de recursos humanos no contexto dos eventos, não há referências concretas à distinção entre cargos de gestão e de coordenação nos eventos. Os termos são usualmente aplicados de forma indiferenciada, embora se relacionem com as tarefas referidas anteriormente (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012) (Getz & Page, 2016) (Pielichaty, Els, Reed, & Mawer, 2017) (Wagen & White, 2015).

4.2 SKILLS

A palavra “*skill*”, segundo o dicionário da Universidade de *Oxford* (s.d.), é um nome incontável, associado a uma “habilidade ou tipo particular de habilidade”, em realizar uma tarefa de forma bem-sucedida. Pode estar associada a uma aptidão, de grau maior ou menor, para desempenhar uma certa tarefa, não estando, apenas, limitada a um manual de instruções.

Apela a uma ampla gama de outras competências básicas, práticas ou sociais (Sutcliffe & Nakayama, 2014), que podem nascer integralmente em cada indivíduo e que os define desde a nascença, ou então, podem ser aptidões adquiridas e trabalhadas através da educação ou ensinamentos, obtidos com vivências e pessoas ou ganhas a partir da prática profissional (*on-the-job training/education*).

Nos dias de hoje, é de notar que, as capacidades teóricas e aptidões técnicas e profissionais, são de uma elevada importância, e, cada vez mais, são valorizadas as *skills* sócio comportamentais, ligadas ao íntimo e ao papel afeto-emotivo de cada indivíduo.

As *hard skills* são usadas, como base, para o desenvolvimento de currículo educacional, definição de padrões profissionais para cargos profissionais e funções técnicas que a indústria procura (Patacsil & Tablatin, 2017), mostrando ser uma ferramenta de valor quantificável e de elevada importância para qualquer cargo. Estas caracterizam-se por serem habilidades que podem ser aprendidas e estão usualmente ligadas a cursos ou áreas específicas, obtidas em instituições de ensino certificadas para tal.

Adicionalmente, são usadas como base para a comparação de currículos, assim como a avaliação dos candidatos, aquando da contratação, demonstrando a habilidade que o profissional pode ter ou não de realizar, de modo bem-sucedido, as tarefas que lhe são requeridas.

É ainda possível constatar que existe uma tendência de aumento da necessidade de conhecimentos ligados às tecnologias, derivado da sua evolução, verificada nos últimos anos. Ademais, a utilização de multimédia e *marketing* criativo tem vindo a ser um recurso cada vez mais popular nas organizações devido ao seu “seu dinamismo, criatividade e contínua adaptação aos diversos teatros do cenário empresarial” (Motta, 2007, p. 6). Por fim, denota-se uma importância na atenção ao detalhe e serviço personalizado ao cliente, com foco no aumento das vendas, de modo a obter lucro e melhoria qualitativa.

No que diz respeito às *soft skills*, estas são um combinado, de qualidades pessoais e sociais, atitudes e hábitos que fazem com que um empregado seja considerado adequado e compatível, com um determinado cargo (Vasanthakumari, 2019). Assim, estas *skills*, são consideradas de enorme relevância, para os atuais e futuros gestores, que, ao demonstrarem algumas destas capacidades (Tewari & Sharma, 2010), têm potencial para o sucesso e mais predisposição para o cumprimento dos objetivos da organização.

É possível constatar que as competências de maior relevo nos dias de hoje são, na sua maioria, focadas na capacidade de aprender e ter autonomia na aprendizagem (Kohnova & Papula, 2019) e trazer ideias diferentes e focadas nos desejos dos consumidores. Nota-se, então, uma preferência por habilidades criativas que identifiquem os problemas e os resolvam de forma inovadora (Hunter & Cushenbery, 2012).

Para concluir, as *soft skills* têm um impacto bastante elevado no local de trabalho, em termos de estabelecer ligações interpessoais, tomar decisões apropriadas e deliberadas, comunicar de forma eficiente e criar uma boa impressão, impactando no ganho de desenvolvimento tanto pessoal como profissional (Vasanthakumari, 2019).

Após compreender e clarificar em que consistem as *hard* e as *soft skills*, é também importante avaliar a forma como estas são percecionadas e de que maneira são avaliadas ao entrevistar os candidatos numa entrevista de emprego.

Assim, a partir de um estudo realizado por Deborah DeLong e Matthew Elbeck (2017), é possível averiguar a influência destas *skills* ao nível das entrevistas para cargos de *marketing* iniciante. Neste estudo foram retiradas algumas conclusões de relevo, focadas principalmente no facto da existência de formação ser um ponto diferenciador e definitivo na escolha do candidato ou na possibilidade de o mesmo ser chamado para uma segunda entrevista.

Primeiramente constatou-se que a probabilidade de haver um maior e melhor conhecimento de determinadas *hard skills*, num menor espaço de tempo, é maior do que ao ter uma formação de uma *soft skill*, tendo em conta que estas estão, usualmente, ligadas a uma predisposição inata; ou seja, é mais fácil ensinar uma competência teórica e esta ser um fator diferenciador, do que ensinar uma competência social. Em segundo lugar, muitos dos entrevistadores não se focam unicamente nas *hard skills* e na maior facilidade em obtê-las - aliás, os indivíduos devem demonstrar inteligência interpessoal e profissional para serem percecionados como potenciais candidatos (DeLong & Elbeck, 2018). Adicionalmente, também se afirma que as *soft skills* têm o fator positivo de conseguirem camuflar, de certa forma, eventuais *hard skills* que o candidato possa não possuir e que pode vir a obter mais tarde.

Em suma, é possível afirmar que a chave para o sucesso e contratação mais eficiente, não está em escolher candidatos com mais *hard skills* e menos *soft skills* ou vice-versa - está antes na combinação ideal de ambas as *skills* e no potencial de crescimento e aprendizagem que o entrevistado demonstra.

Importa ainda analisar o que tem sido estudado sobre as *hard* e *soft skills* no contexto da gestão de eventos. Em primeiro lugar é assumido que os profissionais de eventos devem ter formação que lhes permite desenvolver competências necessárias ao desempenho da profissão (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012) (Wagen & White, 2015), embora nem sempre as pessoas contratadas tenham formação específica sobre gestão de eventos (El Kashef, 2015). Este facto é também visível na forma como, com regularidade, se tem dado mais importância à experiência do que à formação específica na área dos eventos (Gonçalves S. F., 2020) (Lee, Lee, & Kim, 2009).

Por outro lado, foram identificadas quais as competências essenciais para trabalhar na área da gestão de eventos. Gonçalves (2020) apresenta as competências mais referidas em vários estudos, sob o ponto de vista de vários *players* do mercado, como se pode verificar na tabela 2.

Visão de diferentes players	Academia (empregadores)	Academia	Academia (educação em eventos)	Academia	Academia (educação em eventos)	Academia (estudantes e empregadores)	Academia	Academia	Trade	Trade	Formação	
	Ahmad e Daud, 2016	Peixoto, 2015	Bladen e Kellen, 2014	Bowdin et al., 2012	Robertson, Junek e Lockstone-Binney, 2012	Junek et al., 2009	Silvers, Bowdin, O'Toole e Nelson, 2006	Canton, 2002	EVENTMB STUDIO TEAM, 2019	Rodrigues, 2018	Instituto para a Qualidade na Formação, 2005	
Resolver problemas/desafios		1	1	1	1	1		1			1	7
Criatividade / Inovação		1	1		1		1	1			1	6
Comunicação	1	1		1		1					1	5
Gestão de tempo / Capacidade de trabalhar com prazos apertados	1	1				1			1		1	5
Trabalho em equipa	1			1		1	1				1	5

Tabela 2: Competências necessárias a quem gere eventos (Gonçalves S. F., 2020, p. 122)

A autora salienta ainda que “muitas das competências apresentadas como as mais importantes para se gerir eventos [são] passíveis de transferência para outras áreas ou serem genéricas e, por isso, aplicáveis em diferentes contextos” (Gonçalves S. F., 2020, p. 122), ou sejam, são maioritariamente *soft skills*.

PARTE III

5 METODOLOGIA

5.1 DESENHO DO ESTUDO E OPERACIONALIZAÇÃO DA QUESTÃO DE PARTIDA

O desenho deste estudo, a recolha das informações e o aprofundamento da temática foi realizada de modo a ir ao encontro da questão de partida – *“Qual o perfil de quem gere eventos no contexto hoteleiro?”*.

A análise dos temas da hotelaria e dos eventos, assim como as suas tipologias e conceitos de gestão foram a alavanca para a elaboração do estudo. O desenvolvimento destes temas tem como intuito criar uma base de conhecimentos teóricos de como funcionam estas áreas, de modo a fazer uma comparação com os resultados. Torna-se, assim, relevante entender qual a realidade académica e qual a realidade empírica, unindo ambas e evidenciado o perfil dos profissionais da área.

Com a evolução do turismo e a necessidade, cada vez maior, de mão-de-obra qualificada na área hoteleira, é, assim, importante criar uma base que una, tanto o conhecimento dos profissionais que já trabalham na área e têm conhecimentos práticos, como o conhecimento dos novos profissionais recém-formados que adquiriram conhecimentos teóricos e carecem de experiência.

Ao ligar ambas as posições, criar-se-á um alicerce seguro de crescimento e maior conhecimentos em todas as vertentes acima referidas que contribuirá não só para a melhoria dos atuais profissionais já formados, como dos que irão integrar as equipas e de toda a mão-de-obra não formada que irá absorver o conhecimento vindouro.

É de relevar também o valor da contextualização e clarificação dos conceitos base, referentes aos requisitos que os profissionais devem ter aquando das contratações, assim como as habilidades não académicas que devem demonstrar e dar a conhecer. O conhecimento mais aprofundado destes conceitos permite um enriquecimento das necessidades dos empregadores e dos empregados, contribuindo para uma melhoria qualitativa e quantitativa dos profissionais na área. Ao ser realizada uma escolha devidamente pensada e baseada nas necessidades do mundo hoteleiro, facilitamos a contratação, eliminando os conceitos antiquados da gestão de recursos humanos e da formação.

Assim, este estudo tem como foco principal criar uma base teórica dos conceitos da hotelaria e dos eventos; compreender a gestão dos recursos humanos; aprofundar conhecimentos dos requisitos necessários aquando das contratações e interligar todos estes temas à prática, compreendendo as perceções de quem está no terreno, nomeadamente com a realização das entrevistas, por forma a atingir os objetivos previamente estabelecidos, como pode ser demonstrado na figura 1.

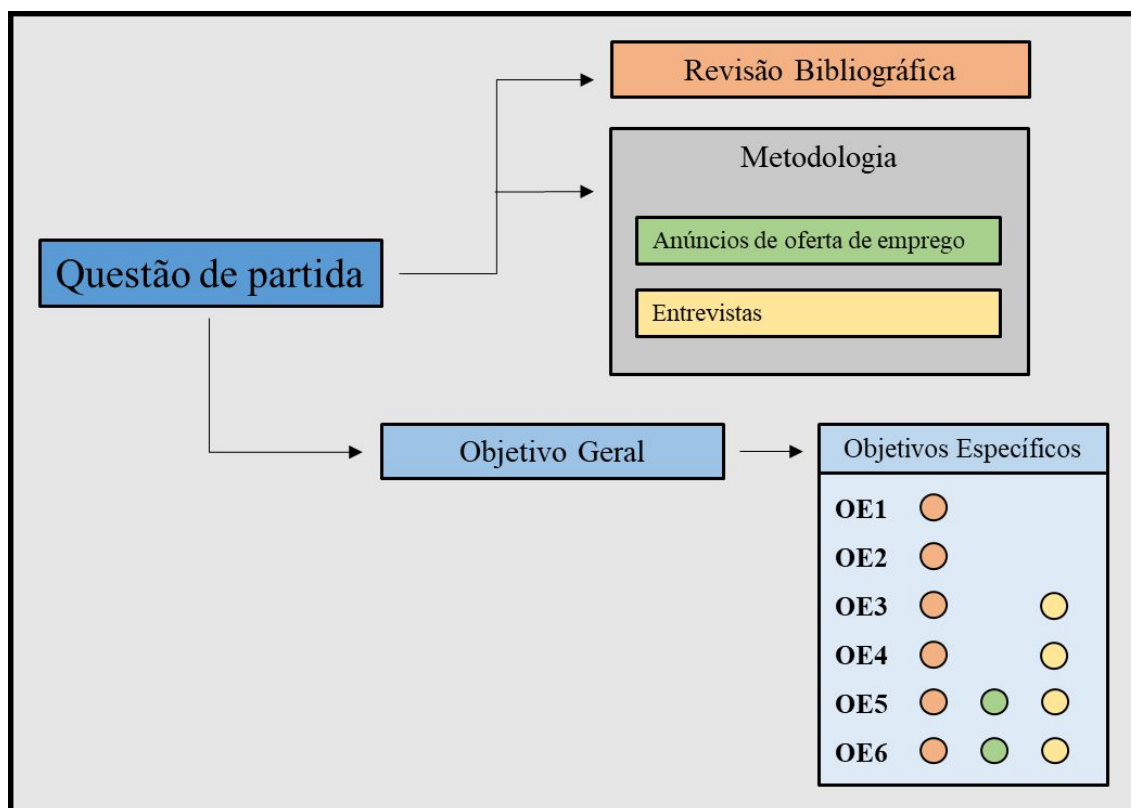


Figura 1: Desenho da investigação

5.2 MODELO DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE

Após explicada a questão de partida, conceptualizados todos os conceitos fundamentais e apresentado o objetivo do estudo, passa-se ao modelo de análise que será utilizado na operacionalização do estudo.

Segundo Santos, et al. (2019), existem três estratégias de investigação, cuja sua funcionalidade é ajudar no cumprimento dos objetivos de cada estudo. Estas devem ser escolhidas conforme o caso e estão divididas nas seguintes tipologias: quantitativa e qualitativa.

A estratégia quantitativa é um procedimento que se foca no recolher de dados objetivos, quantificáveis e invariáveis. Através do uso destas estratégias é possível, previamente, estipular hipóteses e especulações e, posteriormente, avaliar os dados tentando gerar explicações para os resultados obtidos.

Segundo os mesmos autores, a estratégia de investigação quantitativa baseia-se nas seguintes 6 etapas principais, representadas na figura 2:



Figura 2: Estratégia de investigação quantitativa (Santos, et al., 2019)

Esta estratégia tem como intuito estudar os dados quantificáveis, teóricos e matemáticos, avaliando as realidades de cada indivíduo, através da experiência de cada um, atingindo um estudo mais profundo e com uma maior especificidade.

Contudo, nas estratégias qualitativas, “existe uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito” (Santos, et al., 2019, p. 27) e, por isso, assentam numa investigação dependente maioritariamente do sujeito que está a realizar o estudo e da forma como são interpretados os fenómenos em causa.

Ao utilizar este método é possível recorrer a diversas formas de recolha de dados, por exemplo: entrevistas estruturadas semiestruturadas ou não estruturadas; observação participante ou não participante; análise documental através do estudo de registos, relatórios documentados, entre outras.

Esta estratégia é composta pelas seguintes fases (v. figura 3):



Figura 3: Estratégia de investigação qualitativa (Santos, et al., 2019)

Ao analisar ambas as estratégias, é possível verificar que o que difere em termos de etapas é, respetivamente a revisão de literatura e a análise dos dados recolhidos. No que diz respeito às outras etapas, todas elas ocorrem em cada uma das estratégias, contudo com uma ordem diferente.

A razão pela qual existe esta diferença das etapas 2 e C, deriva do enfoque principal de cada uma. Na estratégia quantitativa existe um foco inicial no estudo de teorias existentes; de seguida, o estudo e conhecimento da revisão de literatura e, posteriormente, a análise dos dados para retirada de conclusões, enquanto na estratégia qualitativa, é dada maior importância à avaliação subjetiva dos dados retirados e posteriormente retiradas conclusões, de modo a elaborar teorias, embora com limitações à generalização dos resultados.

Clarificadas as diferenças entre ambas as estratégias, na presente investigação prosseguiu-se com uma abordagem tanto quantitativa como qualitativa através da aplicação de diferentes métodos: a análise de ofertas de empregos, através de ofertas publicadas online e a realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais da área.

A análise de ofertas emprego foi escolhida com o intuito de compreender, de forma exploratória, quais as características que as organizações consideram como relevantes para exercer funções de gestão de eventos. Este estudo exploratório permite dar um entendimento mais aprofundado dos elementos da pesquisa, a partir da análise das competências, tanto genéricas como específicas, assim como identificar quais destas são mais frequentes, ou seja, em termos quantitativos.

A realização de entrevistas semiestruturadas a atuais ou antigos gestores de eventos, procurou encontrar indivíduos com diferentes idades, experiências e nacionalidades, tentando buscar o maior realismo possível no setor dos eventos para aferir as perceções de quem trabalha ou trabalhou no contexto do fenómeno em estudo.

A utilização de duas abordagens distintas permite trazer um enriquecimento do conhecimento, acerca dos requisitos e perfil necessários para realizar estas funções, levando a uma visão complementar do lado dos empregadores e da perceção de quem trabalha na gestão de eventos.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

5.3.1 Anúncios de ofertas de emprego

Numa primeira fase de análise, foram explorados conteúdos de fontes secundárias, nomeadamente, os anúncios de ofertas de emprego dos seguintes *websites*: *Indeed*, *Jobatus*, *Michael Page*, *Caterer*, *Jobs – The guardian*, *Netempregos*, *Glassdoor*, *Turijobs*, *Hosco*, *Minor Careers*, *Hilton Careers*, *Marriott Careers*, *MOHG Careers*, *Hyatt Careers*, *Hotel Career*, *Hospitality Online* e *Smart Recruiters*.

Ao serem procurados os anúncios, inicialmente, o foco foi em encontrar empresas em Portugal de modo a ter uma maior coerência entre organizações. Após ser detetada falta de informação, muito provavelmente decorrente do forte impacto que a pandemia covid-19 trouxe à área dos eventos, e no momento de recolha de dados ter havido um retorno à atividade muito intenso, foi necessário aumentar o universo de procura, examinando ofertas internacionais. Ademais, no que concerne às empresas hoteleiras, foi mantido o enfoque no segmento de luxo por motivos de maior precisão na recolha de dados, tendo em conta que, ao procurar outros segmentos, resultaria numa expansão demasiado grande da pesquisa.

Posto isto, o universo de estudo foi de 60 empresas que submeteram ofertas de emprego de “gestor de eventos”, ou similares, no ano de 2022, entre os meses de janeiro e junho. Inicialmente foi pesquisado apenas o termo “gestor de eventos” e, posteriormente, foi necessário expandir a pesquisa para cargos similares, nomeadamente: “coordenador de eventos”; “organizador de eventos”; “administrativo de eventos”; “responsável de eventos”; “coordenador de grupos”, o que corrobora a falta de coerência na utilização destes conceitos no contexto dos eventos, como referido na revisão da literatura.

A razão pela qual foi sentida a necessidade de procurar ofertas cujo nome não fosse apenas “gestor de eventos”, deriva da falta de minuciosidade e assertividade na nomeação dos cargos. Assim, a escolha dos termos procurados baseou-se nas funções que cada cargo desempenha, tentando encontrar as ofertas que se assemelhassem em termos de tarefas a realizar.

Metade da amostra, foram empresas na área dos eventos ou com um departamento direcionado para a produção especializada dos mesmos, dentro e fora de Portugal e a outra metade foram hotéis de luxo.

Ao realizar o estudo das empresas, a atenção principal esteve na maior coerência e realismo possível, unidos à variedade, tendo sido recolhidos dados sobre empresas de bebidas, videojogos, catering, tecnologia ambiental, transportes de mercadorias, parques de diversões, entre outras.

Na organização e categorização dos dados, inicialmente foi feita uma descrição das empresas e hotéis da forma descrita na tabela 3:

Tipo	Descrição
Empresa	• Nome • Localização • Tipo de empresa
Hotel	• Nome • Localização

Tabela 3: Descrição das empresas e hotéis

Particularmente, foram analisadas as informações que dizem respeito aos requisitos específicos, requeridos em termos de perfil da pessoa a contratar. Assim, constam da análise, os seguintes campos de estudo e variáveis em ambos os universos de estudo:

1. Nome do cargo
2. Nível mínimo de escolaridade exigida
3. Existência de requisito de línguas estrangeiras
4. Existência e caracterização de experiência
5. Existência e caracterização de requisitos genéricos
6. Existência e caracterização de requisito específicos

Os requisitos genéricos e específicos pedidos nos anúncios, foram divididos com base nos estudos teóricos discutidos anteriormente.

Após a recolha dos dados, estes foram inseridos num ficheiro Excel, onde estão divididos, por colunas. Primeiramente, descrição da empresa e cargo, de seguida educação, línguas, experiência, competências genéricas e, por fim, todo um conjunto de competência específicas requeridas, como está apresentado nas tabelas 4 e 5:

Descrição	• Empresa; • Localização; • Tipo de empresa; • Nome do cargo.
Educação	• Ensino secundário; • Formação superior não especificada; • Formação superior em hotelaria/turismo.
Línguas	• Português; • Inglês; • Outro; • 3 ou + línguas.
Experiência	• Nenhuma; • 1-3 anos; • +4 anos; • Em eventos; • Em hotelaria/turismo.

Tabela 4: Dados averiguados nas ofertas de emprego (1)

Competências genéricas	• Conhecimentos de um POS Específico • Microsoft Office; • Carta de condução; • Flexibilidade horária; • Possibilidade de viajar; • Conhecimentos de serviços de emergência; • Boa apresentação física.		
Competências específicas	<table> <tr> <td> • Comunicação; • <i>Guest service</i>; • Orientação para o detalhe; • Organização/planeamento; • Adaptabilidade; • Pensamento analítico; • Capacidade de trabalhar sob stress; • Criatividade; • Inovação/espírito empreendedor; • Motivação/dinamismo; </td><td> • Liderança; • Time Management; • Persuasão/vendas; • Autonomia/proatividade; • Resolução de problemas; • Espírito de equipa; • Multi-tasking; • Resiliência; • Assiduidade </td></tr> </table>	• Comunicação; • <i>Guest service</i>; • Orientação para o detalhe; • Organização/planeamento; • Adaptabilidade; • Pensamento analítico; • Capacidade de trabalhar sob stress; • Criatividade; • Inovação/espírito empreendedor; • Motivação/dinamismo;	• Liderança; • Time Management; • Persuasão/vendas; • Autonomia/proatividade; • Resolução de problemas; • Espírito de equipa; • Multi-tasking; • Resiliência; • Assiduidade
• Comunicação; • <i>Guest service</i>; • Orientação para o detalhe; • Organização/planeamento; • Adaptabilidade; • Pensamento analítico; • Capacidade de trabalhar sob stress; • Criatividade; • Inovação/espírito empreendedor; • Motivação/dinamismo;	• Liderança; • Time Management; • Persuasão/vendas; • Autonomia/proatividade; • Resolução de problemas; • Espírito de equipa; • Multi-tasking; • Resiliência; • Assiduidade		

Tabela 5: Dados averiguados nas ofertas de emprego (2)

Quanto à tabela referente às empresas, por forma a ajudar na compreensão e análise dos dados, foi realizada uma codificação onde foram estabelecidos códigos dos cargos de 1 a 30 e os tipos de cargos de A a C (especificamente na tabela referente às empresas). Depois foi simplificada esta codificação gerando uma cifra individual para cada um dos cargos.

A codificação A remete para as empresas onde o *corebusiness* é unicamente a gestão de eventos enquanto um todo. Nestas organizações, os eventos passam por todas as fases desde o planeamento à execução, contactando fornecedores e clientes.

Para o estudo, foram avaliadas as seguintes empresas de gestão de eventos: *On the Road*; *Grandídeia*; *Reagan & Dean*; *National Conferencing Inc.*; *Disney Parks, Experiences and Products*; *American Conference Institute*; *Matriz Global Events*; *Jump to the World, Lda.*; *Osiris Sports*.

A codificação B descreve os tipos de empresas que fornecem empresas do tipo A e até de outras organizações que necessitem de fornecimento de algum bem ou serviço específico. Muitas destas, acabam por se transformar em empresas do tipo A, derivado da experiência adquirida ao longo dos anos e por também prestarem serviços para eventos chave-na mão.

As empresas de fornecimento para eventos estudadas foram as seguintes: Casa do Marquês – catering; *Brulis* – transporte e distribuição; *Moxie & Metle Limited* – marketing e recursos humanos; *BrighterBox* – recursos humanos; *Your Jukebox Limited.* – soluções audiovisuais; *Youngnetwork Group* - comunicação; Silva Carvalho - catering; Galáxia Gulosa - catering; *Schröder* - iluminação.

A codificação C está relacionada com as empresas em que o seu *corebusiness* não é eventos, contudo, derivado da necessidade, foi criado um cargo específico para o seu planeamento e elaboração.

As empresas avaliadas com esta codificação foram, nomeadamente: *Lockwood Publishing*; *Barboflex*; *Google*; *University of Birmingham*; *Fortnum & Mason Plc.*; *Redbull*; *Boost Portugal*; Associação Para Investigação, Desenvolvimento Da Faculdade De Medicina; *CRM Motorsport*; *Defense Science and Technology Laboratories*; *Major League Baseball*; *Mollydooker Wines Pty Limited*.

Quanto à localização tanto das empresas como dos hotéis, foi possível encontrar ofertas espalhadas por todos os continentes do globo, particularmente: Portugal, Inglaterra, Estados Unidos da América, Áustria, China, Austrália, Brasil, Emirados Árabes Unidos, Malásia, Vietnam, Suíça, Alemanha, Coreia do Sul e Sri Lanka.

Após a compilação de todos os dados num ficheiro Excel, os mesmos foram avaliados e interligados, utilizando os códigos “SIM” e “-” para demonstrar a existência ou não dos requisitos nas ofertas de emprego.

De seguida, com recurso às fórmulas do Excel, foram somados todos os totais de cada uma das colunas e realizada a sua percentagem, facilitando a análise dos dados que será feita posteriormente.

Por fim, foi elaborado o restante Excel a partir dos requisitos genéricos e específicos descritos, tentando evitar a repetição dos mesmos. Recorreu-se ao recurso do dicionário de sinónimos, a fim de obter exatidão ao extrair os dados das ofertas para o documento criado, visto que muitos destes pediam exatamente os mesmos requisitos, usando palavras diferentes.

A interpretação das ofertas de emprego, foi feita à luz do enquadramento geral realizado anteriormente, sofrendo de uma análise factual e quantitativa ao analisar os dados. Procurou-se estabelecer ligações e evidenciar as maiores diferenças e parecenças entre os requisitos dos cargos de gestor de eventos, ou similares, em empresas, em comparação com o contexto hoteleiro, tentando evidenciar as características mais desejadas pelos recrutadores.

5.3.2 Entrevistas

A população de estudo das entrevistas foi de 12 profissionais da área, tanto dentro como fora do contexto hoteleiro. Procurou-se encontrar pessoas com experiência tanto em ambos os contextos como em apenas num deles.

As entrevistas foram feitas a profissionais das áreas de eventos em diversas empresas e no contexto hoteleiro, tendo sido, todos os profissionais contactados diretamente, por telefone, email ou LinkedIn e, mais tarde, entrevistados por meios remotos ou presencialmente, pedindo sempre autorização de recolha de dados, garantido que as identidades não seriam reveladas no estudo.

Derivado do facto, de as entrevistas terem sido realizadas numa época de existência de um número elevado de eventos e da pouca disponibilidade por parte dos profissionais, metade das entrevistas foram realizadas apenas por escrito.

Assim, tendo em conta a análise das ofertas de emprego e a revisão da literatura, foi reunido um conjunto de perguntas semiestruturadas relevantes para o estudo. Primeiramente, os entrevistados foram questionados especificamente acerca dos seguintes dados:

- Nome
- Idade
- Formação/Educação
- Cargo atual
- Empresa atual
- Anos de experiência na área
- Áreas específicas de experiência
- Línguas pedidas aquando da contratação no cargo atual

Ao questionar acerca das informações base, foi possível caracterizar o universo de estudo, no qual foi possível incluir pessoas do sexo masculino e feminino, com idades a variar entre os 23 e 57 anos, com experiências entre um e mais de 20 anos, formações específicas e de empresas variadas.

Adicionalmente, para que as identidades não sejam reveladas, não serão referidas neste documento os dados referentes ao nome e empresa atual dos entrevistados.

Após recolhidos estes dados, foram feitas perguntas de desenvolvimento, com o intuito de recolher a perceção dos profissionais da área sobre a temática em estudo:

1. Quais os tipos de eventos que usualmente organiza? Quais as maiores diferenças entre as diferentes tipologias?
2. Todos os eventos são diferentes e por isso é necessário ter atenção a diferentes fatores consoante o evento a realizar. Posto isto, e tendo em consideração os eventos que já realizou, poderia falar um pouco dos desafios conforme os diferentes tipos de eventos?
3. Que empresas costuma contratar para os eventos? A contratação costuma ser feita em *outsourcing*? Quais são os maiores desafios ao contratar este tipo de empresas?
4. Qual foi o evento que considera ter sido o mais desafiante de organizar?
5. Qual é a maior dificuldade enquanto gestor de eventos no contacto com o cliente?
6. Quais são as competências que considera fundamentais na gestão de eventos?

7. Se pudesse criar uma equipa do zero, qual seria o perfil de pessoa que escolheria em termos de características psicológicas e pessoais?

Adicionalmente, foram realizadas duas perguntas, caso o entrevistado já tivesse trabalhado em ambos os contextos abordados:

1. Se pudesse escolher entre trabalhar numa empresa de eventos ou num hotel, enquanto gestor/a de eventos, qual escolheria e porquê?
2. Quais as diferenças que nota entre trabalhar numa empresa e num hotel?

Por fim, no caso de o entrevistado ter apenas trabalhado numa das áreas, foi realizada a seguinte questão:

1. Acha que há alguma diferença em gerir eventos em hotelaria em comparação com uma empresa de gestão de eventos?

As perguntas acima mencionadas foram meticulosamente concebidas, de forma a encontrar todos os fatores essenciais para exercer os cargos de gestão de eventos em contexto hoteleiro e em empresas de eventos.

Inicialmente foram feitas perguntas de maior desenvolvimento para que o entrevistado pudesse ter liberdade para descrever a sua experiência nas diferentes tipologias de eventos, assim como as dificuldades que considera mais relevantes.

De seguida, a entrevista foi sendo afunilada para a relação gestor-cliente/gestor-fornecedor, averiguando os desafios que existem em ambos os contactos e as experiências que mais marcas deixaram no entrevistado.

Por fim, foi questionado de forma direta quais as competências de maior relevo que quem gere eventos deve possuir para que tenha sucesso.

Os dados recolhidos, sofreram uma análise qualitativa, para que se pudesse comparar os requisitos pedidos nas ofertas de emprego e a perceção de quem gere eventos. Ademais, todos os dados foram recolhidos e comparados com estudos recentes aplicados aos eventos, no sentido de aferir se existem diferenças, similitudes ou desafios acrescidos desta profissão, no contexto hoteleiro.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Tendo por base as duas fontes principais – anúncios de ofertas de emprego dos 60 empregadores e as 12 entrevistas feitas - serão apresentados e debatidos os dados recolhidos. Esta avaliação será feita à luz dos conhecimentos teóricos explanados na Parte II deste documento.

6.1 ANÚNCIOS DE OFERTAS DE EMPREGO

A apresentação dos anúncios de ofertas de emprego, será feita tendo por base o Excel explicado no ponto 5.3.1.. Primeiramente serão analisadas as empresas nas variadas categorias demonstradas nas ofertas de emprego; de seguida serão analisadas as ofertas de emprego dos estabelecimentos hoteleiros e, por fim, será feita uma comparação entre ambos.

6.2 EMPRESAS

No Figura 4 é possível verificar que as empresas demonstram uma falta de especificação ou necessidade de formação prévia em qualquer uma das áreas, não sendo esta pedida em cerca de 54% da amostra, correspondente a 16 empresas. Seguidamente, a formação superior é requisitada em 13 das ofertas, sendo 7 destas correspondente a formação não especificada em hotelaria/turismo.

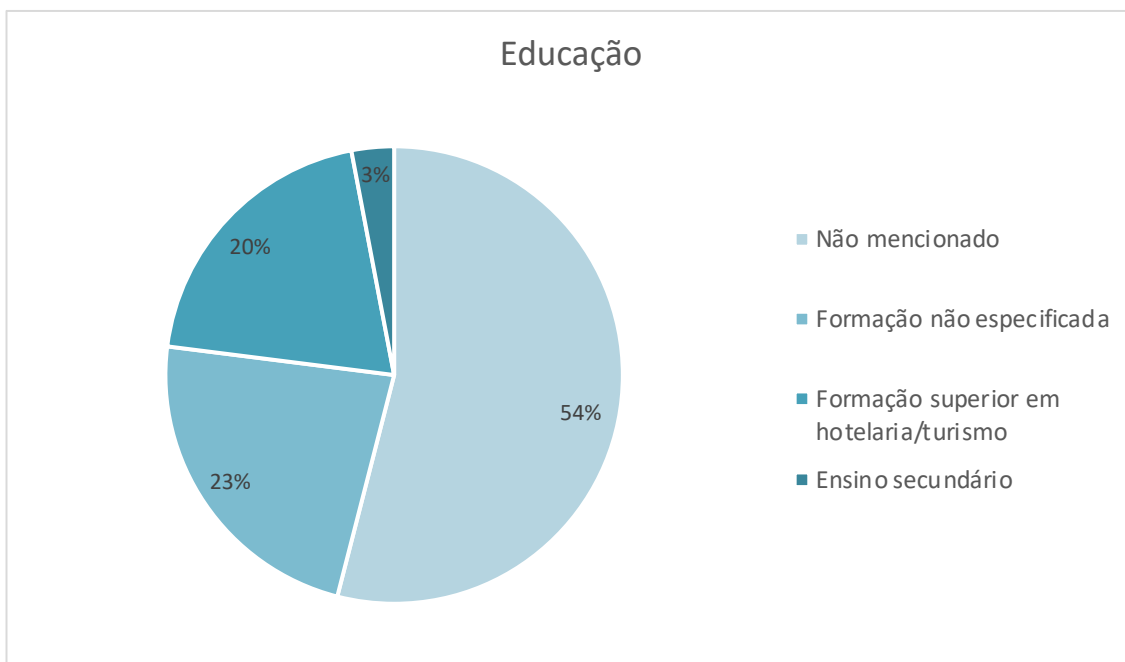


Figura 4: Educação requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)

Além disso, nas empresas de “*gestão de eventos*” (A) verifica-se uma falta de menção a nível da educação necessária, que apenas se observa em 3 das 9 ofertas, sendo 2 destas especificadas em formação superior em hotelaria/turismo.

As empresas de “*fornecimento para eventos*” (B) são o tipo de empresa que mais têm como requisito qualquer tipo de educação mínima. Aproximadamente 67% das empresas do tipo B, mencionam a necessidade de educação, sendo 3 destas especificada em hotelaria/turismo e 2 formação não especificada; 1 empresa apenas requer o ensino secundário.

Os tipos de empresa que submeteram ofertas de emprego de “*cargo de eventos*” (C), demonstram o mesmo interesse percentual na formação superior em comparação com os tipos de empresa B, contudo, apenas uma destas demonstra interesse em formação superior especificada em hotelaria/turismo; as restantes 4 ofertas não especificam a área de formação superior necessária.

No que concerne às línguas, revela-se uma preferência geral pelo inglês, contudo em 14 das propostas não é mencionado qualquer língua requerida. Adicionalmente, embora seja uma percentagem bastante reduzida, são também requeridas outras línguas, nomeadamente francês ou alemão em 4 das ofertas e em apenas empresas com as codificações B e C (v. figura 5).

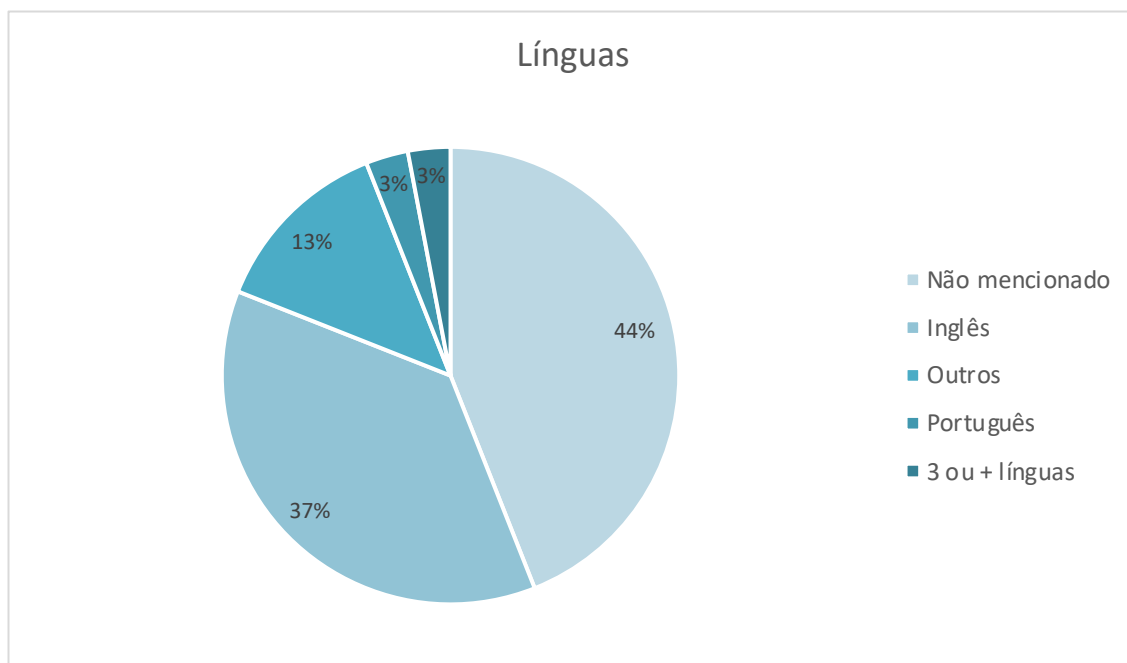


Figura 5: Línguas requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)

Para os recrutadores, a experiência é o mais valorizado, correspondendo a 77% da amostra, sendo que 12 destas requisitam mais de 4 anos de experiência e apenas 4 não pedem qualquer tipo de experiência, correspondentes a cargos de codificação A e B, como demonstrado na figura 6.

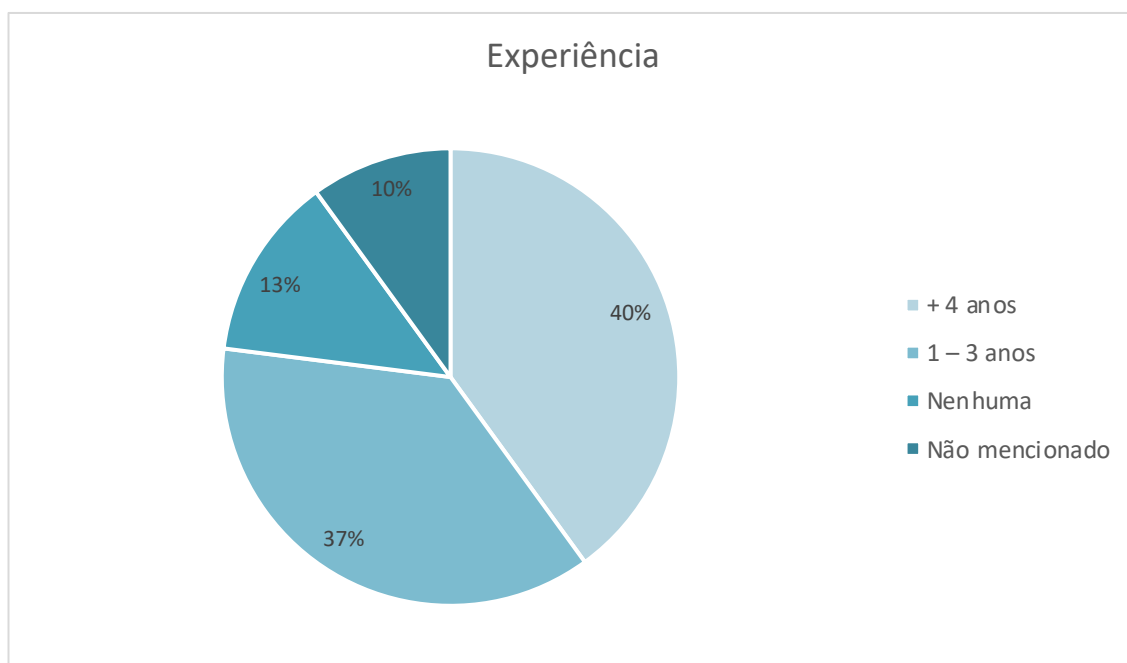


Figura 6: Experiência requerida nas ofertas de emprego em empresa (%)

A partir diagrama de Venn (v. figura 7), observa-se que 70% dos recrutadores pedem experiência específica em eventos. Por outro lado, se possuir experiência em hotelaria, também é considerado como requisito em 27% dos casos. Podemos ainda verificar que 7 ofertas referem a necessidade de experiência em eventos e/ou hotelaria, em simultâneo, sendo dadas as duas opções.

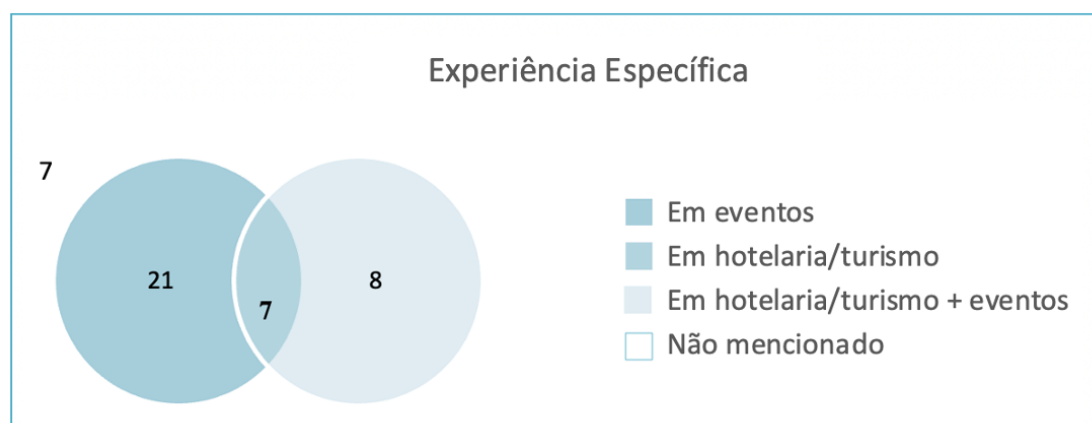


Figura 7: Experiência específica requerida nas ofertas de emprego em empresa (valores absolutos)

Nas empresas de codificação C, existe uma clara evidência da experiência em eventos e não especificamente em hotelaria/turismo, ao contrário da codificação A que requer não só experiência em eventos, mas também a opção de experiência em hotelaria/turismo.

As empresas de codificação B demonstram interesse na experiência, contudo não foi detetado um padrão específico, apenas se verifica que 5 das 9 empresas, requerem experiência em eventos e 3 destas, têm opção de experiência em eventos ou hotelaria/turismo.

Quanto às *skills* genéricas, presentes na figura 8, é possível verificar que os conhecimentos de Microsoft básico são o requisito mais recorrente, estando presentes em metade da amostra. O requisito apenas pedido em uma das ofertas é o conhecimento de serviços de emergência.

A flexibilidade horária e a possibilidade de viajar foram referenciadas em, respetivamente, 27% e 23% das ofertas e os conhecimentos de redes sociais e marketing foram apenas pedidos por 3 recrutadores. A carta de condução e conhecimentos de redes sociais e marketing têm exatamente a mesma percentagem correspondente a 5 ofertas.

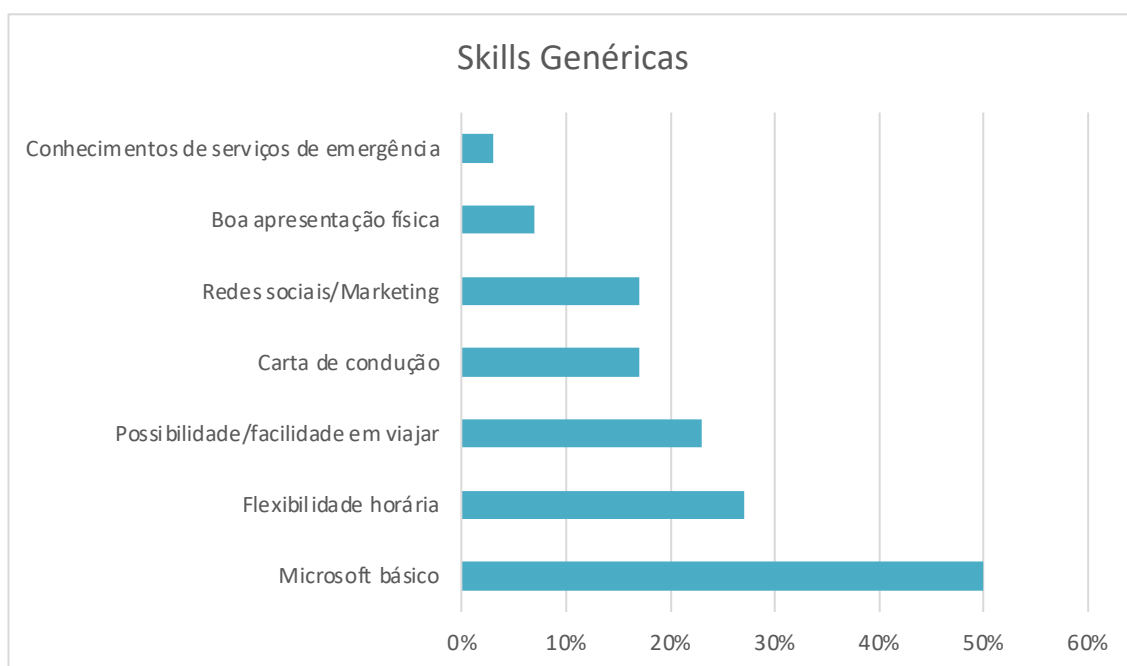


Figura 8: *Skills* genéricas requeridas nas ofertas de emprego em empresa (%)

Horizontalmente, avaliando por tipo de empresa, a *skill* genérica referente à possibilidade de viajar, não é pedida apenas nas empresas de fornecimento para eventos, estando mais presente nas empresas do tipo A. Quanto aos conhecimentos de redes sociais e marketing nota-se mais

presente nas empresas de tipo C, não sendo requerido nas empresas do tipo A e apenas uma vez nas empresas de tipo B.

As habilidades específicas mencionadas mais recorrentemente podem ser encontradas na tabela 6, havendo um grande peso da organização/planeamento assim como da comunicação e espírito de equipa, as quais se encontram em pelo menos 15 ofertas de emprego. O bom serviço dado ao cliente, assim como a autonomia e proatividade também demonstram algum peso, estando presentes em 11 dos recrutamentos.

<i>Skills específicas</i>	<i>Top 5</i>
Organização/Planeamento	60%
Comunicação	57%
Espírito de equipa	50%
<i>Guest service</i>	37%
Autonomia/Pró-atividade	37%

Tabela 6: Top 5 skills específicas requeridas nas ofertas de emprego em empresa (%)

Quanto aos tipos de empresa de codificação A, a *skill* específica que demonstra maior peso, corresponde à comunicação. Por outro lado, a orientação para o detalhe e a gestão de tempo não são pedidas.

Quanto à codificação B é dado o maior ênfase à organização/planeamento e espírito de equipa, enquanto a orientação para o detalhe, liderança, resiliência e assiduidade não são requeridas.

A codificação C demonstra maior procura pelas habilidades de comunicação, organização/planeamento, motivação/dinamismo, time management e espírito de equipa. Todas as outras, são mencionadas pelo menos uma vez no total de 12 ofertas desta codificação.

6.2.1 Hotéis

Relativamente às empresas hoteleiras, analisando a educação das ofertas de emprego, é dada uma evidência significativa à formação superior especificada em hotelaria/turismo, estando presente em 17 delas, enquanto apenas uma empresa menciona formação não especificada. Oito empresas não mencionam este requisito e apenas 4 solicitam o ensino secundário, como se observa, percentualmente, na figura 9

Dois dos hotéis optam pela possibilidade de escolha entre ter formação apenas em ensino secundário ou formação específica na área de hotelaria, apenas diferindo na quantidade de anos de experiência na área requisitados – quanto mais elevada a formação, menor número de anos de experiência terá de apresentar.

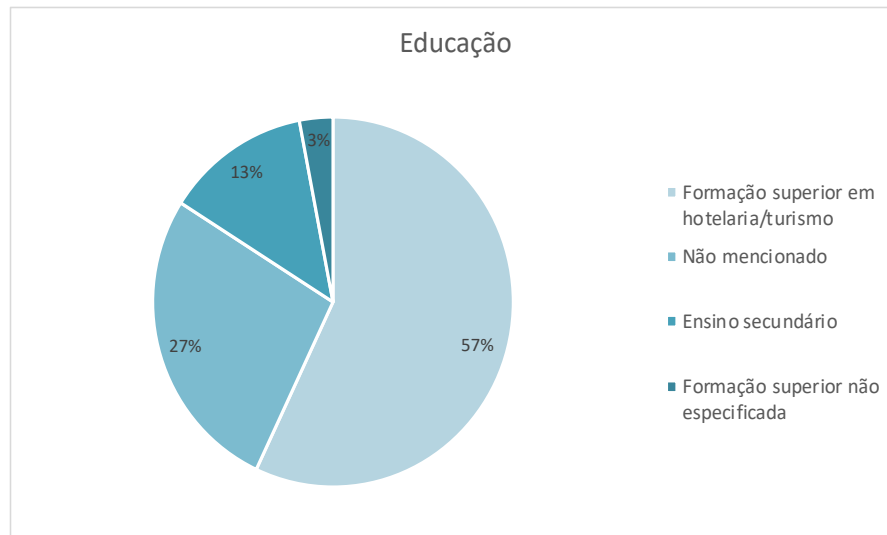


Figura 9: Educação requerida nas ofertas de emprego em hotel (%)

Quanto às línguas (v. figura 10), o destaque está no conhecimento do inglês, não especificando o grau de conhecimentos (13 das ofertas totais da amostra). Por outro lado, 6 das empresas que requerem esta língua também valorizam o conhecimento de uma outra língua adicional. Apenas um hotel revela a necessidade de saber 3 ou mais línguas.

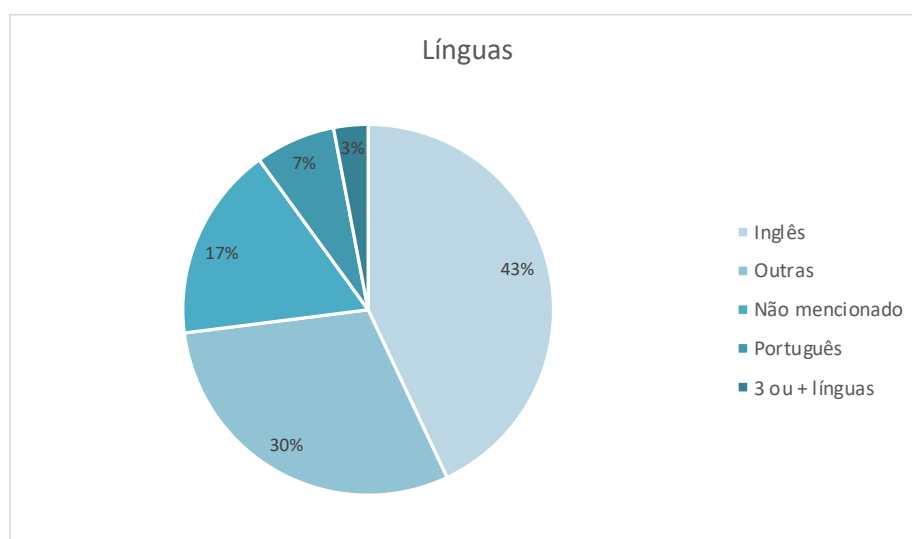


Figura 10: Línguas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%)

Na figura 11 é possível averiguar que a maioria dos estabelecimentos hoteleiros requerem experiência. De todas as ofertas estudadas nestas organizações, nenhuma menciona que não é necessária experiência e apenas 6 não fazem menção da necessidade da mesma.

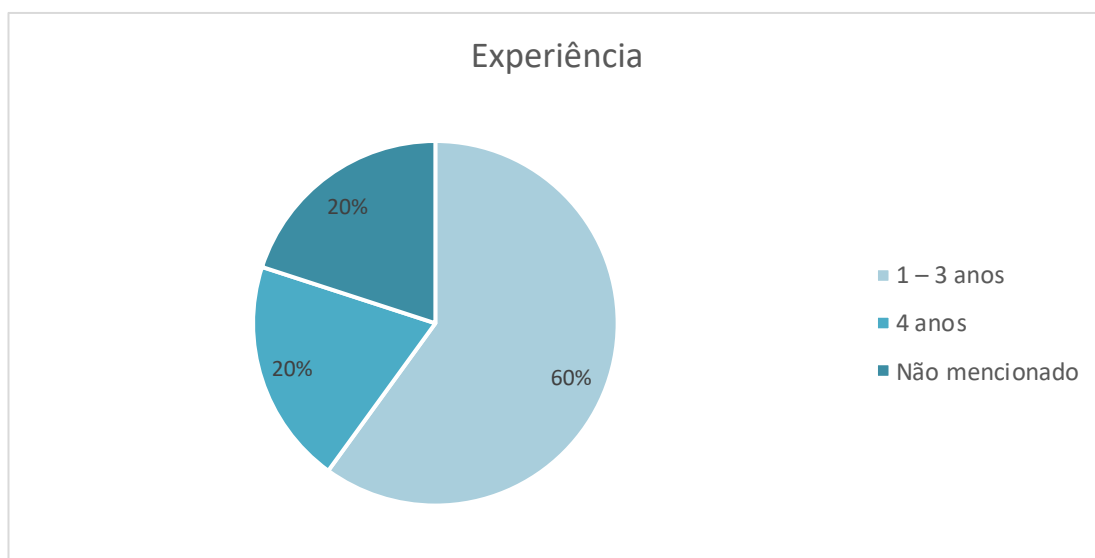


Figura 11: Experiência requerida nas ofertas de emprego em hotel (%)

Quanto à experiência, a partir da figura 12 é possível evidenciar um peso elevado da experiência em eventos em hotelaria, correspondendo a 70% das 30 ofertas. Das empresas que apenas requerem experiência em eventos, apenas 3 não especificam a hotelaria e, unicamente uma requer apenas experiência em hotelaria.

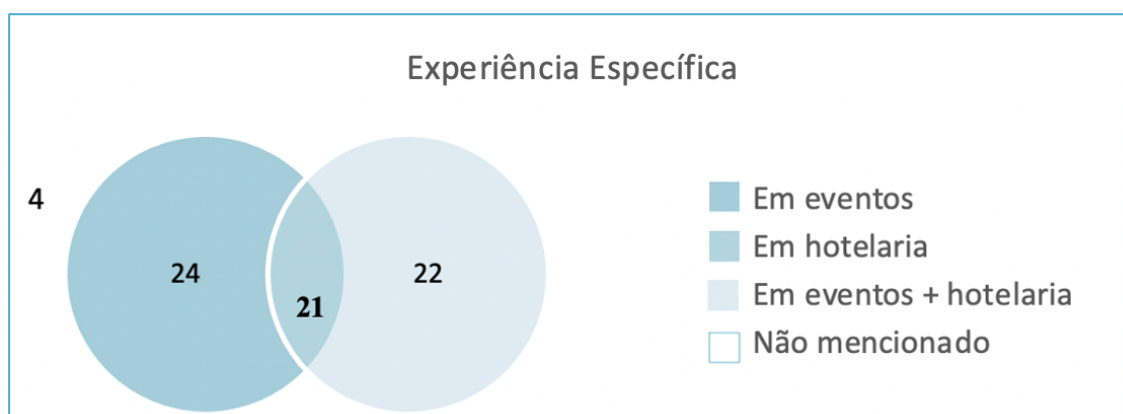


Figura 12: Experiência específica requerida nas ofertas de emprego em hotel (valores absolutos)

Tendo em conta que a contratação será feita numa unidade hoteleira, 17% da amostra requisita conhecimento de POS, contudo é dada uma maior importância a conhecimentos básicos de computadores e Microsoft Office, correspondendo a 1/3 da amostra.

Adicionalmente, a carta de condução não tem um forte impacto nas ofertas de emprego, apenas estando presente numa, enquanto que a flexibilidade horária equivale a 20% e a boa apresentação física é referida apenas 3 vezes (v. figura 13).

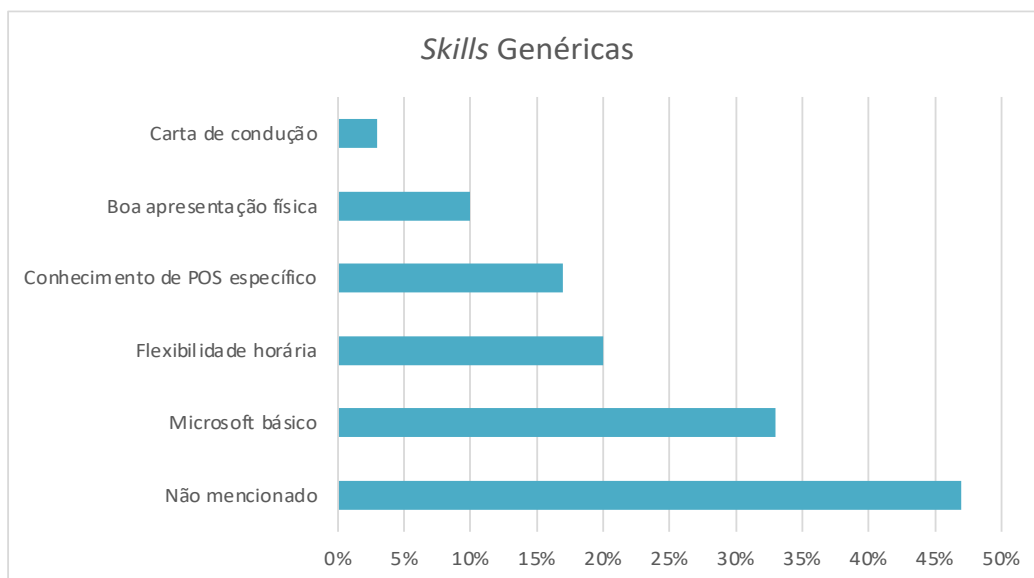


Figura 13: Skills genéricas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%)

A *skill* específica chave é a comunicação, pedida por 20 dos 30 empregadores. A inovação/espírito empreendedor, é pedida apenas por 2, sendo a habilidade com menor presença nas ofertas de emprego em contexto hoteleiro.

Adicionalmente, denota-se que, de todos os 20 hotéis que requerem comunicação, apenas 3 não pedem em simultâneo organização/planeamento, assim como a atenção ao detalhe que é mencionada 6 vezes, tal como, a organização/planeamento.

No *top 5* também encontramos uma presença uniforme nas habilidades de espírito de equipa, guest-service e autonomia/pró-atividade, correspondente a 12 ofertas (v. tabela 7).

Skills específicas	Top 5
Comunicação	67%
Organização/Planeamento	43%
Espírito de equipa	40%
<i>Guest service</i>	40%
Autonomia/Pró-atividade	40%

Tabela 7: Top 5 *skills* específicas requeridas nas ofertas de emprego em hotel (%)

6.2.2 Empresas VS Hotéis

Numa avaliação comparativa, no que diz respeito aos hotéis, ao reunir os dados, foi necessário acrescentar a gestão de tempo, pois foi pedida por 3 dos empregadores, enquanto que no estudo das empresas foi necessário colocar algumas *skills* que não estiveram presentes nas ofertas dos hotéis, nomeadamente resiliência, assiduidade e possibilidade de viajar, embora estas não tenham um peso significativo em termos quantitativos na amostra.

É possível verificar que, quanto aos hotéis, existe uma preocupação acrescida com a existência de educação e qualidade de formação, valorizando quem tenha, especialmente na área da hotelaria ou dos eventos.

Quanto ao requisito de conhecimento linguístico, existe uma diferença não muito significativa comparando os dois contextos. Em hotelaria é pedido o conhecimento de pelo menos inglês em 43% das ofertas, enquanto nas empresas é pedido em 37%.

No que concerne à experiência, esta tem um alto nível de valorização em ambos os contextos, rondando os 70% e 80% em eventos e hotelaria, respetivamente, verificando-se assim uma consideração elevada pelo contexto hoteleiro e turístico e a sua importância no mundo dos eventos.

Quanto às aptidões genéricas, compreende-se que no caso do contexto hoteleiro, sejam especificados requisitos de conhecimentos de POS de hotel. Por outro lado, apenas nas empresas de eventos é pedida a possibilidade de viajar em 7 das amostras. Embora não tenha um peso significativo, nos eventos fora dos estabelecimentos hoteleiros, também é mencionado o conhecimento de serviços de emergência para o caso de possíveis ocorrências.

A capacidade genérica mais predominante é a de *Microsoft* básico estando presente em 25 de todas as oferta de emprego, num total de 60.. A *skill* em comum de menor peso é a de necessidade de carta de condução que conta apenas uma vez em contexto hoteleiro e 5 vezes nas empresas de eventos.

Adicionalmente, denotam-se algumas similitudes nos requisitos específicos, tendo em comum a presença significativa da comunicação e organização/planeamento nos dois contextos, assim

como a adaptabilidade que se enquadra nas *skills* menos requeridas, com apenas 2 empregadores em cada 20 a pedi-la (v. tabela 8)

Ademais, todas as habilidades específicas mais requeridas em ambos os contextos são as mesmas, apenas variando o peso percentual, rondando entre os 37% e os 67%, correspondendo a, respectivamente 11 e 20 das 30 amostras retiradas de cada universo.

Mais requeridas	
Empresas	Hotéis
• Organização/Planeamento (60%) • Comunicação (57%) • Espírito de equipa (50%) • <i>Guest Service</i> (37%) • Autonomia/Pró-atividade (37%)	• Comunicação (67%) • Organização/planeamento (43%) • Espírito de equipa (40%) • <i>Guest Service</i> (40%) • Autonomia/Pró-atividade (40%)

Tabela 8: Top 5 *skills* específicas requeridas nas ofertas de emprego em empresa e hotel (%)

Quanto aos requisitos menos pedidos, ambos os contextos têm em comum a reduzida menção da inovação/espírito empreendedor e pensamento analítico (v. tabela 9).

Menos requeridas	
Empresas	Hotéis
• Orientação para o detalhe (7%) • Assiduidade (7%) • Resiliência (10%) • Pensamento Analítico (13%) • Inovação/espírito empreendedor (13%)	• Inovação/espírito empreendedor (7%) • Resolução de problemas (10%) • Time-Management (10%) • Adaptabilidade (13%) • Pensamento Analítico (13%)

Tabela 9: Top 5 *skills* específicas menos requeridas nas ofertas de emprego em empresa e hotel (%)

6.3 ENTREVISTAS

A apresentação das entrevistas será realizada em três fases: inicialmente será exposta uma tabela, onde se encontram as informações básicas de cada um dos entrevistados, nunca mencionando os seus nomes, género ou empresa atual; de seguida serão expostas as respostas mais relevantes que dizem respeito aos seu dia-a-dia profissional e à sua realidade; por fim, serão isolados os requisitos que os entrevistados creem ser os mais relevantes aquando a contratação de gestores de eventos, no seu contexto específico.

Na primeira fase, ao desenhar o perfil base de cada entrevistado, exposto no tabela 10, são apresentadas as seguinte informações: idade; formação académica; anos de experiência profissional; contexto da experiência em gestão de eventos – hotel ou empresa; cargo de gestão de eventos mais recente; línguas requeridas aquando a contratação para a ocupação mencionada.

Na fase seguinte, são expostas as perceções dos entrevistados sobre a temática em estudo, nomeadamente a tipologia dos eventos que realiza e diferenças entre os mesmos, as dificuldades encontradas ao trabalhar com os vários *players* do mercado e clientes, e a sua perceção de gerir eventos num estabelecimento hoteleiro ou empresas de gestão de eventos, tendo ou não trabalhado em ambos os contextos.

Por fim, são expostos de forma simples e concreta, quais os requisitos que os entrevistados consideram ser os cruciais para a prática da função de gestão de eventos, sendo também transcritas algumas citações encontradas ao longo das entrevistas que revelam estes mesmos requisitos.

Na página seguinte, denota-se a presença de entrevistados entre os 23 e os 57 anos; com formação académica tanto de cursos profissionais, como licenciaturas, pós-graduações e mestrados, de pessoas provenientes maioritariamente de Portugal mas também um entrevistado finlandês e outro originário dos EUA. Os seus cargos variam em termos de nome, contudo, as tarefas realizadas por todos são semelhantes. Adicionalmente, as línguas pedidas, aquando da contratação, são maioritariamente o inglês.

Entrevista	Idade	Formação	Experiência (anos)	Cargo	Línguas
A	46	European Marketing (Bachelor's degree)	mais de 20 (Hotel + Empresa)	Communications manager	EN + FI
B	34	- Hotel Management (Bachelor's degree) - Hospitality Management (Global Master of Business Administration)	14 (Hotel + Empresa)	Event coordinator	EN
C	42	Communication: Marketing and Advertising (Bachelor's degree)	6 (Empresa)	Event Manager	EN + PT + ES
D	23	Informação Turística (Licenciatura)	1 (Hotel)	Coordenador de grupos e eventos	EN
E	27	- Gestão do Lazer e Animação Turística (Licenciatura) - Gestão de empresas (Pós-graduação)	7 (Hotel + Empresa)	Event manager	EN
F	36	- Gestão e Administração Hoteleira (Licenciatura) - Gestão Estratégica de Eventos (Mestrado)	3 (Hotel + Empresa)	Gestor de eventos	PT + EN
G	26	Gestão do Lazer e Animação Turística (Licenciatura)	2 (Empresa)	Junior Producer	PT + EN
H	57	Ciências Sociais (Licenciatura)	mais de 20 (Empresa)	Gestor de eventos	PT + EN + Outra
I	26	- Gestão do Lazer e Animação Turística (Licenciatura) - Gestão Recursos Humanos (MBA)	2 (Hotel)	Coordenador de grupos e eventos	PT + EN
J	28	- Gestão Hoteleira (Licenciatura) - Gestão Turística (Licenciatura)	4 (Hotel)	Coordenador de eventos e enoturismo	EN
K	37	Técnico de Hotelaria, Restauração, Organização e Controlo (Curso Profissional Nível IV)	17 (Hotel)	Assistente operacional de F&B e Gestor de eventos	PT + EN
L	44	Tourism and Travel Services Management	15 (Empresa)	Diretor de Meetings e Eventos	EN

Tabela 10: Perfil base dos entrevistados

Realizando uma análise geral de todas as entrevistas, tanto pelas temáticas e objetivos definidos anteriormente, como pelas perguntas feitas, foi possível extrair alguns dados que consideramos de relevo.

Em primeiro lugar, foram referidas 7 tipos de eventos realizadas pelos entrevistados, nomeadamente: desportivos, culturais, sociais, profissionais e corporativos, promocionais, recreativos, casamentos (especificamente) e sociais.

Destes, os dois tipos mais frequentes foram as profissionais e corporativos - realizados por 10 dos 12 entrevistados -, assim como os sociais realizados por metade dos profissionais. Estes valores vão ao encontro da revisão de literatura, onde se verificaram os mesmos resultados, aquando do estudo das tipologias de eventos mais frequentes no contexto hoteleiro (Owusu-Mintah & Dacosta, A study of events organised by hospitality industries in Accra, Ghana, 2017) .

Ademais, das 6 entrevistas onde se verificou a prática de eventos sociais, também foi possível verificar que, simultaneamente, realizam eventos profissionais e corporativos.

Analisando os desafios e fatores a ter em consideração ao organizar e executar eventos, os mais relevantes foram os seguintes:

- Atingir os objetivos previamente definidos para o evento, conseguindo alcançar ou transmitir a mensagem aos participantes;
- Melhoria, inovação e criatividade contínua de evento para evento, atingindo e superando as expectativas dos clientes;
- Execução de propostas diferenciadoras, conjugando os *budgets* definidos e gerindo as expectativas do cliente;
- Cumprimento de pagamentos por parte das agências, assim como transmissão de toda a informação requerida sobre os clientes, atempadamente;
- Dificuldades na comunicação interna e tomada de decisões atempada entre todos os envolvidos no processo de planeamento;
- Cumprimento de horários e *deadlines* por parte dos diferentes fornecedores;
- Gestão de montagens e desmontagens, assim como garantia do bom funcionamento de todas as estruturas;
- Gestão de imprevistos e alterações de última hora;
- Garantir a rentabilidade e negociação de orçamentos;

- Criação de um bom relacionamento e elevada comunicação entre todos os *players* do mercado;
- Gestão e controlo tanto dos participantes como da equipa, no dia do evento;
- Gestão de stress tanto interno como do cliente.

Na figura 14, estão representados os requisitos mencionados nas entrevistas, pela ordem de maior menção, denotando-se uma especial atenção pela organização/planeamento e comunicação que foram detetadas em 8 de 12 entrevistas. O requisito que mostrou a sua presença em apenas uma das entrevistas foi o domínio de idiomas.

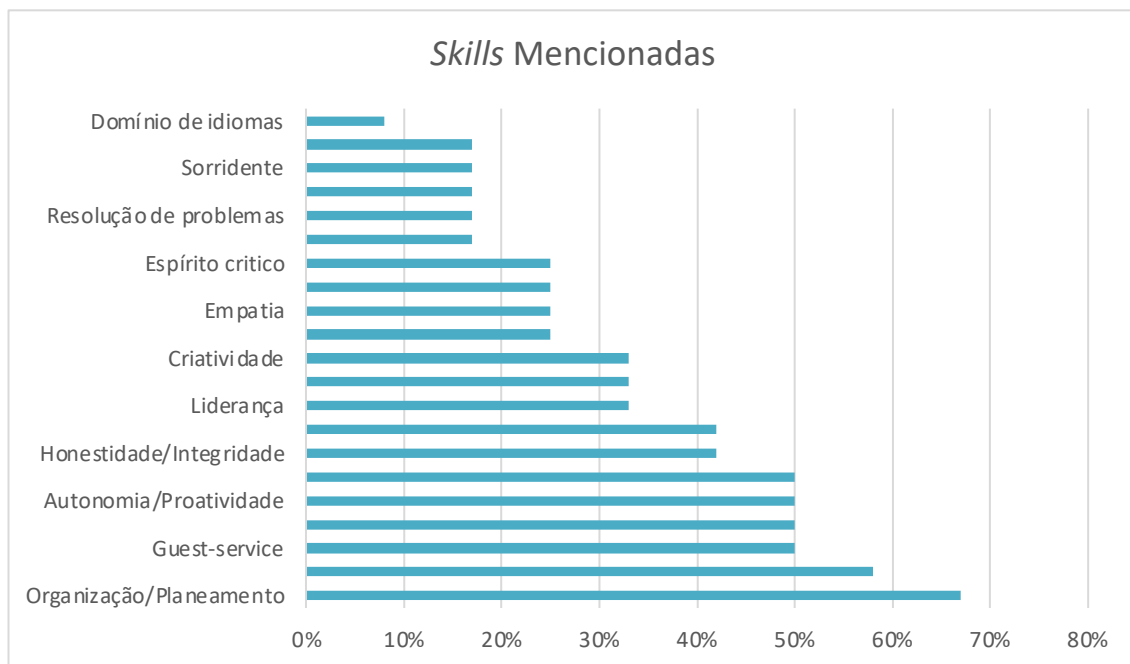


Figura 14: *Skills* mencionadas nas entrevistas (%)

Na tabela 11, apresentada nas páginas seguintes, são apresentados todos os requisitos mencionados como relevantes nas entrevistas, assim como excertos das variadas entrevistas, onde se denota a presença dos mesmos.

Skills Mencionados	Entrevistas	Citações
Comunicação	B C F G H I J	<i>“Acho que tem de ter muito boa comunicação, ser apologista da comunicação entre todos - departamentos, clientes, chefias - ser muito disponível; não dizer que não, porque não ou sim porque sim” (I)</i>
Guest-service	D E F G J K	Ao relatar um evento realizado apenas para um casal: <i>“Tudo tinha de ser criado de maneira única para garantir que não se sentissem sozinhos e que criávamos um dia único.”(J)</i>
Organização/Planeamento	A B C D E I J L	<i>“Personally, I am not the most organized person in my life, but professionally I have to be, and I am forced to be.” (B)</i>
Orientação para o detalhe	E F	<i>“Um cliente corporate vai provavelmente 4 horas antes do evento checkar tudo e por isso não vai aceitar que marcador seja branco e não cinzento” (E)</i>
Gestão de stress	F H I L	<i>“Há sempre imprevistos e porque de repente precisas de 100 sem marcadores e só tens 98, ou as flores ao invés de vermelhas vieram pêssgo e vai dar porcaria ou é porque vai chover. portanto todos eles até à última são um stress e tem possibilidade de correr mal, por isso ficas sempre com aquele nervoso miudinho.” (E)</i>
Criatividade	F E K L	<i>“É essencial para diferenciar o serviço” (F)</i>
Inovação/Espírito empreendedor	H J K	<i>“Estar sempre aberto a fazer algo diferente, e sobretudo tentar sempre satisfazer ou superar a expectativa do cliente” (J)</i>

Motivação/Dinamismo	A C E F H K	Ao relatar o seu evento mais marcante: <i>“Fui eu que criei desde o início ao fim, desde os pratos, a concessão do evento, design, etc. Foi um dia muito duro, foi super desafiante porque foi uma coisa completamente criada de raiz, mas foi incrível ver no final.”</i> (E)
Liderança	A D G H	<i>“I think you need to be able to take charge and lead your team with a clear and concise manner.”</i> (A)
Persuasão/Vendas	C D	<i>“Temos que conseguir vender o sítio onde trabalhamos”</i> (D)
Autonomia/Pró-atividade	A B C E I K	<i>“If you don't set it up properly in the beginning and you don't set yourself up for success, it is going to be a mess to clean up the end”</i> (B)
Resolução de problemas	E J	<i>“ Os principais desafios é que tudo decorra na perfeição durante todos os eventos. É claro que poderá existir algum contratempo que deve ser sempre antecipado e estar previsto acontecer pela equipa.”</i> (J)
Espírito de equipa	B F G H J L	<i>“O mais importante é ver dentro da organização se existe alguém com as competências para integrar a equipa e temos sempre de valorizar quem já está integrado”</i> (J)
Multi-tasking	A C D	<i>“Coordinating everything and everyone [at the same time] is always a challenge but that’s part of the job”</i> (C)
Gestão de custos	E J	<i>“Tens que negociar orçamentos para teres a garantia que estás a salvaguardar os interesses do cliente, que não estás a prejudicar o teu fornecedor e que consegues tirar uma margem para ti”</i> (E)

Espírito crítico	B J L	<i>“I have witnessed a very strict high-power hierarchy where if a higher up says something, whether or not it's a dumb idea, they're doing it because the higher up said it. And I tend not to find that very logical.” (B)</i>
Domínio de idiomas	H	<i>“ Existe sempre a preocupação em ultrapassar as barreiras linguísticas e culturais por forma a tornar possível uma plataforma de comunicação bidirecional. É o maior desafio para o gestor atingir esse patamar.” (H)</i>
Honestidade/Integridade	A B E I K	<i>“Nunca tentar enganar o cliente, raras são as vezes que sabemos com quem estamos a falar e podemos cometer um grave erro que é perder a confiança do cliente ao tentar enganar e o cliente descobrir.” (K)</i>
Empatia	E F G	<i>“Ter uma empatia descomunal porque vai sempre haver muita vontade mandar pessoas embora e vai haver uma vontade gigante de abraçar outras” (G)</i>
Disponibilidade física e mental	G H I K L	<i>“Isto é daqueles mundos em que é muito difícil de desligar...eu neste momento estou de férias e estou a fazer um orçamento para um evento em Setembro e estão-me a dar respostas do evento da ativação de marca.” (G)</i>
Sorridente	E I	<i>“Sorridente porque em hotelaria isso conta muito; tem que ter um ar convidativo para que tu possas sentir as pessoas sentirem-se à vontade para vir falar contigo.” (I)</i>

Tabela 11: Citações retiradas das entrevistas referentes às *skills* mencionadas

Por fim, estudando as diferenças entre desempenhar as funções de gestão de eventos no contexto hoteleiro e no contexto de empresa de gestão de eventos, as respostas foram diversas, sendo evidente que a preferência depende inteiramente das experiências profissionais anteriores, do *background* acadêmico e pessoal e dos objetivos pessoais de cada indivíduo.

Assim, observando os entrevistados que executam funções em ambos os contextos, as principais diferenças notadas foram as seguintes, expostas na tabela 12:

Hotel	Empresa
• Maior foco na experiência • Necessidade de garantir que os hóspedes que não irão participar no evento não serão incomodados pelo mesmo • O departamento de eventos é visto como <i>side business</i> e não como core business • Interação com todos os departamentos • Maior facilidade de coordenação dos variados serviços e departamentos • Limitação ao espaço do hotel • Maior número de protocolos e burocracias hoteleiras a cumprir • Menor custo dos serviços • Tendência a nicho de mercado mais abrangente • Necessidade acrescida de uma boa relação interdepartamental	• Maior foco nos <i>budgets</i> e retorno sobre o investimento • Maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional • Maior criatividade e liberdade na escolha das <i>venues</i> e serviços • Eventos e entidades de uma maior escala, sendo necessário contratar um maior número de serviços • Maior dependência na disponibilidade dos serviços • Capacidade de lidar com problemas forma mais efetiva e operacionalmente adequada • Tendência a ter um nicho de mercado específico

Tabela 12: Principais diferenças na gestão de eventos em hotel e empresa

6.4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Pretende-se neste subcapítulo analisar os resultados, interligando, não só as componentes das ofertas de emprego, como as respostas às entrevistas realizadas, onde são mencionados muitos dos resultados do primeiro método.

No que concerne à educação, denota-se que nas empresas esta não é mencionada numa grande parte das ofertas e que a formação superior, ao ser mencionada, não tem um peso de relevo no que diz respeito à especificidade da mesma. Contudo, ao analisar este parâmetro nos estabelecimentos hoteleiros, vê-se uma clara diferença, onde a formação superior especializada é altamente requerida e raramente a mesma não é especificada.

Ao analisar o enquadramento teórico (Bladen, Kenell, Abson, & Wilde, 2012) (Wagen & White, 2015) e as entrevistas, não foi possível identificar uma razão evidente para esta diferença. Ademais, curiosamente, dos 12 entrevistados, todos possuem formação académica, sendo que apenas duas pessoas não têm formação específica nas áreas de hotelaria, turismo ou eventos, o que, no que diz respeito às empresas, não é coerente.

Passando para a análise das línguas, existe uma clara importância dada ao conhecimento da língua inglesa, não sendo encontrada uma grande diferença entre as empresas e os hotéis. A importância desta língua deriva do facto de esta ser universal e cerca de 1,500 milhões de pessoas, em todo o mundo, têm conhecimento da mesma (Statista, 2022), o que facilita a comunicação entre empregado e cliente, tornando-se essencial, o que também é demonstrado aquando da análise das entrevistas, onde todos referiram o inglês como língua requerida aquando da contratação. Não obstante, apenas um entrevistado referiu diretamente a importância deste fator.

Averiguando a experiência, observa-se que a mesma é requerida em mais de 70% das ofertas em ambos contextos. A diferença entre os mesmos, encontra-se no facto de nas empresas da área serem pedidos mais anos, comparativamente com os hotéis. Este fator pode ser justificado pelo facto de em hotelaria, ser valorizada não só a experiência específica em eventos, mas também na área hoteleira e, por isso, quando já existe experiência prévia em hotel, já não é requerida tanta experiência em eventos.

Adicionalmente, olhando para os entrevistados, é possível ver que existe uma relação entre os candidatos formados em áreas turísticas e os hotéis, pois, todos estes, exerceram cargos neste contexto, podendo concluir que existe uma maior facilidade de entrada no mercado de trabalho

hoteleiro, enquanto estudantes de turismo, ao contrário das empresas de eventos, em que existe uma maior necessidade de anos de experiência específica em eventos.

Por outro lado, existe uma certa dicotomia, cuja explicação não se torna evidente, tendo em conta que em contexto hoteleiro é requerida maior especificidade da formação superior e menor número de anos de experiência. Contudo, nas empresas, há uma menor menção da formação necessária e uma maior necessidade de anos de experiência, o que poderá explicar-se pelo facto de a formação na área específica dos eventos ser recente, isto é, sobretudo a partir da década de 2000, o que pode fazer com que o mercado ainda não reconheça ou tenha consciência da existência desta formação, ou ainda por se considerar que é uma área que requer aprendizagem em contexto de trabalho (Gonçalves S. F., 2020).

Quanto às *skills* genéricas, estas são as que têm menor peso e menção nas ofertas de emprego e ainda menos nas entrevistas. Nas ofertas, há uma clara evidência das necessidades de conhecimentos de *Microsoft*, tendo em conta que, hoje em dia, muitas empresas trabalham com estas ferramentas, sendo as mesmas essenciais para o dia-a-dia não só das empresas de eventos, como dos estabelecimentos hoteleiros. Quanto à necessidade de conhecimentos de POS específico, referentes aos hotéis, é clara a importância destes saberes no desempenho de funções nestes contextos, contudo não é algo que seja considerado como diferenciador aquando a contratação, daí a baixa menção nas ofertas, de menos de 20%.

Por outro lado, se nas entrevistas é mencionado com bastante frequência a flexibilidade horária necessária para exercer estas funções, quer trabalhando na hotelaria, quer trabalhando em empresas de gestão de eventos, nas ofertas de emprego este aspeto apenas é referido em cerca de 20% das mesmas.

A boa apresentação física, mesmo sendo mencionada como requisito para alguns cargos, é observado como um pressuposto e parte do senso comum, ou seja, não necessita de ser indicado e o profissional deve possuir estas mesmas qualidades sem lhe ser diretamente requerido.

No que concerne às *skills* específicas requeridas nas ofertas de emprego, tal como explanado no capítulo anterior, é possível ver um padrão de *skills* requeridas, com maior frequência. Esse mesmo padrão foi encontrado ao questionar os entrevistados quanto ao perfil ideal de um gestor de eventos e na forma como estes foram relatando as suas experiências ao longo das entrevistas, tanto com os clientes, como com todos os *players* do mercado. Assim, de todas as habilidades,

denota-se uma forte procura por candidatos com fortes capacidades de comunicação, organização/planeamento, *guest-service* e autonomia/proatividade.

Quanto à comunicação torna-se relevante pelas dificuldades descritas por todos os entrevistados em relação, tanto ao contacto com o cliente, como com os fornecedores, havendo uma referência em comum da necessidade de entender claramente os desejos do cliente e explicar os mesmos aos fornecedores, conseguindo criar um evento do agrado do comprador, conjugando com os fornecedores mais adequados.

A organização/planeamento tornam-se importantes pela necessidade de organizar eventos complexos, que envolvem diversos fornecedores que devem ser encaminhados e geridos, tendo em conta os diferentes *timings* e necessidades do cliente, não só ao longo de todo o planeamento, como em todas as fases de montagens e desmontagens.

No que diz respeito ao *guest-service*, este é o fator que mais está ligado à satisfação dos desejos dos clientes e da forma como as emoções dos mesmos são geridas, estando presente no *top 5* de requisitos mais pedidos aquando a contratação. Esta *skill* é importante, pois diferencia o gestor de eventos que dá valor ao cliente.

Quanto à autonomia/proatividade, avaliando os entrevistados, observamos que todos creem que deve existir uma dedicação e gosto pelo trabalho que exercem. Esta devoção ao evento, gera uma necessidade intrínseca de trabalhar da forma mais dedicada possível, ambicionando mais e havendo um esforço acrescido, autónomo e de maior predisposição.

A motivação/dinamismo, também foi um dos requisitos mais presentes nas entrevistas, contudo não tão impactante nas ofertas de emprego, possivelmente devido ao facto de ser uma *skill* que pode ser demonstrada pessoalmente, por exemplo, aquando a entrevista de emprego.

7 CONCLUSÕES

A temática desta investigação emergiu ao refletir sobre o futuro e de que maneira um recém graduado se poderia integrar num mundo de trabalho inteiramente moldado pela pandemia, onde já existe uma rede de pessoas formadas e com extensos anos de experiência.

Assim, foi verificada a necessidade de entender o que será melhor para os anos vindouros, onde serão integrados jovens de mente aberta e, provavelmente, com mais conhecimentos teóricos, daí a necessidade de analisar o que é pedido hoje em dia aos profissionais aquando da sua contratação.

Segundo estudo feitos pelo Pordata (2022), o número de diplomados no ensino superior tem sido sempre crescente desde 2016, no que concerne as licenciaturas e mestrados. É então possível constatar que existe uma aposta na educação, sendo cada vez mais raras as pessoas que não têm este tipo de cursos.

Este fator faz com que todos os novos trabalhadores tenham mais conhecimentos teóricos aquando da contratação, em comparação com as pessoas mais antigas que, ao serem contratadas, não tinham conhecimentos académicos elevados e aprenderam tudo de forma empírica, através da experiência e observação.

Posto isto, e havendo um interesse pessoal na hotelaria, surgiu uma reflexão sobre onde é que todos os futuros gestores de eventos melhor se enquadrariam e qual o perfil que necessitam de ter para se enquadrar neste novo mundo, que se encontra em constante debate entre os conhecimentos académicos e os empíricos. Ergue-se assim a questão ***“Qual o perfil de quem gere eventos no contexto hoteleiro?”***

O objetivo deste estudo centrou-se na investigação sobre a forma como o mercado de trabalho funciona e a compreensão dos perfis que os profissionais devem possuir para que sejam bem sucedidos na gestão de eventos em contexto hoteleiro, assim como as diferenças existentes entre este contexto e o contexto externo à hotelaria.

Foi também importante estudar os desafios que advêm da prática destas profissões para que haja um maior entendimento das funções e de toda a envolvente da gestão de eventos.

A primeira conclusão que pode ser retirada deste trabalho, centra-se na revisão da literatura, a qual vai ao encontro do cumprimento do primeiro objetivo específico, ou seja, **contribuir para a clarificação dos conceitos fundamentais para a temática**. Foi possível constatar uma enorme falta de coerência e exatidão em termos e conceitos que são usados diariamente e considerados como básicos, nomeadamente a quantidade de formas diferentes em que são classificadas as tipologias e os tipos de eventos, não havendo exatidão entre os estudos realizados, o que se veio a confirmar nas entrevistas; a diferença entre coordenar e gerir, a qual muitas vezes não é se reflete na denominação dos cargos, existindo o mesmo cargo, com exatamente as mesmas funções e nomes e hierarquias diferentes, como se constatou também nas ofertas de emprego e na identificação dos cargos dos entrevistados; dificuldade de distinção entre *hard* e *soft skills*, visto que, hoje em dia, é possível aprender, através de cursos práticos, métodos de melhorar certas *soft skills*, surgindo a dúvida se estas podem passar a ser designadas de *hard skills* ou não.

Quanto à **caracterização do setor dos eventos no que diz respeito aos players do mercado**, segundo objetivo desta investigação, a partir desta investigação foi possível averiguar de que maneira interagem os variados *players* aquando do planeamento e execução dos eventos, assim como compreender os diferentes espectros do mesmo. Neste sentido, existe uma ligação, primeiramente, com o cliente que demonstra o seu interesse em realizar o evento e de seguida ocorre todo o planeamento onde há uma interação com fornecedores e parceiros, como demonstram os resultados das entrevistas e as competências solicitadas nas ofertas de emprego, corroborando o que Amaeshi e Azunna (2021) apresentam.

Adicionalmente, foi possível averiguar a dificuldade que advém de trabalhar com diferentes tipos de profissionais e personalidades, destacando-se fatores como falta de compromisso, dificuldade de alinhamento de horários e cumprimentos de prazos e estabelecimentos de boas relações interpessoais, também espelhados na revisão da literatura por Gonçalves (2020). Daí serem *skills* que recorrentemente são solicitadas nas ofertas de emprego.

Relativamente ao terceiro objetivo, **caracterização do serviço de eventos em hotelaria**, constatou-se que, neste contexto, os eventos mais comuns são, segundo Owusu-Mintah e Dacosta (2017), de *teambuilding*, MICE casamentos, batizados, aniversários e jantares de gala, o que foi corroborado também aquando as entrevistas aos profissionais nestas áreas.

Em referência às posições que os hotéis podem tomar no mundo dos eventos, compreendeu-se que, por um lado, podem organizar o mesmo de raiz utilizando grande parte dos serviços já

presentes no estabelecimento hoteleiro e, se necessário alguns fornecedores *outsourcing* e também, por vezes, são apenas fornecedores de *venues* e de alojamento para eventos organizados por empresas exteriores.

Quanto às tarefas realizadas por quem gere estes acontecimentos, são de destacar o estabelecimento e cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos cumprido os *budgets* e os desejos dos clientes; o planeamento, execução e *follow-up* do evento e a criação de boas relações entre todos os intervenientes, como foi destacado primeiramente a partir das funções explicitadas pela Hyatt (2022) e, posteriormente, nas entrevistas realizadas.

Foi também possível **identificar diferenças, similitudes e desafios na gestão de eventos em contexto hoteleiro por comparação às empresas cuja atividade principal é a gestão de eventos**, a partir não só da revisão bibliográfica, mas também das técnicas de recolha de dados utilizadas.

Das diferenças encontradas são de realçar, no contexto hoteleiro, o cuidado acrescido a ter por forma a não perturbar os restantes hóspedes, as relações interdepartamentais que tanto podem facilitar como também trazer desafios de gestão, explicitados por Ivanovic, Galičić, & Minkinac (2010); as limitações de *venues*, conforme defende Homan (s.d.); a maior importância de cumprimentos burocráticos e de protocolos; o menor custo tendo em conta que há menor contratação de serviços *outsourcing* e a maior abrangência de mercado (v. tabela 12).

As similitudes assentam no contacto direto que deve haver com o cliente para que se compreenda claramente o que desejam; a necessidade de cumprimento de *budgets* e objetivos pré-estabelecidos (Robson, 2011); a gestão dos recursos humanos e a necessidade de manter uma relação saudável entre todos os intervenientes (Wagen & White, 2015).

Os maiores desafios focam-se, maioritariamente, no cumprimento de todas as tarefas atempadamente; gestão de recursos humanos; tomada de decisões; comunicação com o cliente e os variados departamentos. Indo de encontro às skills mais requeridas aquando a contratação (v. tabela 8 e 12) e também identificadas por Gonçalves (2020) como comunicação, resolução de problemas, e espírito de equipa

Respondendo ao objetivo 5., identificou-se as **competências fundamentais para o cargo de gestão de eventos em hotelaria**, nomeadamente, os conhecimentos de Microsoft básico, a

flexibilidade horária e os conhecimentos de POS específico, para além das competências que são também comuns à gestão de eventos noutros contextos empresariais. Denotou-se, também, uma importância acrescida do conhecimento da língua inglesa derivado da sua universalidade e uma valorização da experiência e a importância da educação neste contexto, conforme defende DeLong & Elbec (2017), tanto de hotelaria como de eventos

Por fim, respondendo ao último objetivo foi possível **definir as características psicológicas e pessoais mais procuradas pelas empresas**, tanto nas ofertas de emprego como nas entrevistas, as quais foram também ao encontro da revisão bibliográfica (Gonçalves S. F., 2020), destacando-se a organização/planeamento, comunicação, espírito de equipa, *guest-service* e autonomia/pró-atividade.

7.1 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Embora a investigação tenha sido realizada com o maior rigor (descrito no capítulo da metodologia), sobretudo para se garantir a sua confiabilidade, tornou-se evidente que existiram algumas limitações.

Primeiramente, a falta de coerência entre conceitos, demonstrou ser um entrave de grande peso tanto na revisão bibliográfica como na metodologia, tendo em conta que não havia coerência lexical nos termos utilizados pelos variados autores, o que resultou numa incoerência também na nomeação dos cargos mais tarde investigados. O mesmo acabou por se fazer sentir nas respostas dos entrevistados.

Em segundo lugar, as ofertas de emprego foram recolhidas entre os meses de janeiro e junho, meses estes onde as empresas se encontravam numa enorme instabilidade económica e de gestão de RH. Por um lado, é preciso ter em conta as limitações impostas pela pandemia de covid-19 levou a um elevado número de eventos que foram adiados, as empresas estiveram cerca de dois anos sem poder realizar eventos presenciais e, neste sentido, teriam ocorrido muitos despedimentos durante este período. Por outro lado, aquando da possível retoma da atividade, embora fosse necessário contratar pessoal, existia um receio acrescido de o fazer e pouco tempo para enquadrar pessoas novas. Assim, muitas empresas optaram por esperar pelo desenvolvimento de mais soluções e de conhecimento para a doença do coronavírus, estando a trabalhar com um número reduzido de pessoas, o que dificultou a procura destas ofertas para realizar o estudo.

Por último, no que concerne às entrevistas, como mencionado anteriormente, nem todas foram realizadas por via oral, sendo metade feitas por escrito. Este método, embora permita dar maior liberdade ao entrevistado em termos de tempo, também dificulta a interpretação de outros aspetos das respostas, para além do conteúdo linguístico, ou seja, não foi possível averiguar a ênfase com que foram ditas as palavras, as pausas feitas e os diferentes tons utilizados, ou até a linguagem corporal, aspetos que ajudam a compreender o valor que é atribuído às ideias que estão a ser apresentadas. Neste sentido, não foi possível incluir este tipo de análise.

7.2 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Considerando que um dos objetivos principais desta tipologia de estudos é a contribuição para investigações futuras, é relevante destacar a importância da clarificação de conceitos básicos que são muitas vezes vistos como sinónimos, embora não o sejam, sendo este um dos aspetos claramente identificados como necessários nos estudos sobre eventos (Getz & Page, 2016)

Em particular, seria interessante investigar sobre os requisitos específicos, assim como as tarefas realizadas por coordenadores e gestores, tendo em conta que deve haver uma diferença entre ambos os cargos— diferença esta que não foi identificada na grande maioria da pesquisa aplicada ao contexto dos eventos na hotelaria, tal como referido no subcapítulo 4.1..

Adicionalmente, embora seja um tema já estudado por muitos autores ao longo dos últimos anos, creio também ser importante avaliar as *hard* e *soft skills* e como os conceitos destas têm vindo a variar. Com o desenvolvimento de diferentes cursos que treinam as *soft skills*, surge uma dificuldade de perceção e diferenciação clara de certas habilidades.

Por último, considerando a quantidade de tipologias diferentes de eventos e de hotelaria, a compreensão dos diferentes requisitos necessários, conforme cada tipologia, enriqueceria em grande parte a formação dos estudantes e profissionais, conjugando não só as suas competências intrínsecas como com os seus gostos pessoais e desejos profissionais.

8 EM JEITO DE FECHO: REFLEXÃO PESSOAL

O ser humano tem tendência para ser moldado aos olhos do que a sociedade crê que seja considerado como bem-sucedido. Para isso, as cabeças dos jovens são formatadas desde novos, com ideias antiquadas e pré-concebidas que defendem que existem uma relação direta entre sucesso e dinheiro, não incluindo a felicidade nessa mesma equação.

Não querendo compactuar com esta situação, defendo que cada um deve fazer o que gosta com as capacidades que tem e, se assim o desejar, aprender novas habilidades de modo a ser feliz em qualquer profissão que venha a executar, independentemente dos benefícios monetários que podem ou não advir da mesma.

É usual existirem dúvidas existenciais sobre o que é suposto virmos a ser e onde é que nos vamos enquadrar melhor neste mundo e, por isso, o “jogo” deve ser deixado em aberto, mostrando o que cada emprego realmente é e quais são os requisitos necessários para o executar, dando espaço para crescimento pessoal, cabendo também assim às empresas providenciar os meios e as informações necessárias para o mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allied Market Research (2022). *Events Industry Market*. Obtido em Setembro de 2022, de Allied Market Research: <https://www.alliedmarketresearch.com/events-industry-market>
- Almeida, D. W., Brambilla, A., & Vanzella, E. (2016). A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. *Revista Mangaio Académico, 1: 1*.
- Alves, R. S. (2014). *Impacto dos eventos naquela que é a representatividade de um destino turístico – EXPOFACIC, Cantanhede*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Amaeshi, U. F., & Azunna, D. C. (Abril de 2021). Project Risk Management in Events Planning and Management in Nigeria. *PM World Journal, 10*(4).
- Andersson, I., & Cook, I. R. (2019). Conferences, award ceremonies and the showcasing of ‘best practice’: A case study of the annual European Week of Regions and Cities in Brussels. *EPC: Politics and Space, 37:8*, 1361–1379.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Aslam, H. D., Habib, M. B., & Ali, N. (2014). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*.
- BCSD Portugal (2012). *Guia para Eventos Sustentáveis*.
- Bladen, C., Kenell, J., Abson, E., & Wilde, N. (2012). *Events Management: An Introduction*. Nova Iorque: Routledge.
- Bodwin, G., Allen, J., OToole, W., Harris, R., & Mc Donnell, I. (2011). *Events Management* (Vol. 3). Nova Iorque: Routledge.
- Boleo, M. M. (2019). *Os eventos de team building em contextos outdoor: importância para as organizações*. Dissertação de Mestrado, ESHTE.
- Bratton, J. (2022). Strategic Human Resource Management. Em J. Bratton, J. Gold, A. Bratton, & L. Steele, *Human Resource Management*.
- Buchmann, A., & Dashper, K. (2020). Multispecies event experiences: introducing more-than-human perspectives to event studies. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 12- 3*, 293-309.
- Cambridge University (s.d.). *Cambridge Dictionary*. Obtido de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/coordination>
- Cambridge University (s.d.). *Cambridge Dictionary*. Obtido de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/manage>

- Careers (2022). *Executive Event Manager* - Google. Obtido de Careers: <https://careers.google.com/jobs/results/99108033570710214-executive-event-manager/?page=19>
- Claro, J. A. (2015). Organizational Hospitality: Theoretical and Empirical Developments. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 338 - 357.
- Collins (s.d.). Obtido em Setembro de 2022, de Collins Dictionary: <https://www.collinsdictionary.com/pt/dictionary/english/core-business>
- Dashper, K., & Buchmann, A. (2020). Multispecies event experiences: introducing more-than-human perspectives to event studies. *Journal of policy research in tourism, leisure and events*, 12, 3, 293-309.
- Deal Room. (Março de 2019). *Report on Global Event Industry Trends*. Obtido de Deal Room Events: <https://www.dealroomevents.com/post/report-on-global-event-industry-trends>
- DeLong, D., & Elbeck, M. (2017). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, pp. 159-169.
- Deng, Y., Poon, S., & Chan, E. (2015). *Planning mega-event built legacies e A case of Expo 2010. Diário da República n° 30/2009, Série I.* (12 de Fevereiro de 7/2019). Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Dias, C. L. (2013). *Computação em Nuvem*. ICPD, Brasília.
- Direção Geral do Consumidor (s.d.). *Direitos dos Consumidores*. Obtido de https://www.consumidor.gov.pt/consumidor_4/direitos-dos-consumidores.aspx
- Duarte, O. J. (2009). *Organização e Gestão de eventos: Métodos e técnicas e a sua aplicação na actividade das empresas de eventos*. Monografia, Universidade Fernando Pessoa.
- El Kashef, T. (2015). What is the value of event management education? The views of six industry practitioners', *Event Management*. *Event Management*, 19:1(doi: 10.3727/152599515X14229071392828), pp. 1-13.
- Estanyol, E. (Fevereiro de 2021). Eventos híbridos, eventos con futuro. *COMeIN*, 107, 1696-3296.
- Etemaddar, M., Thyne, M., & Insch, A. (2018). A taste of home - choosing a destination wedding. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 422 - 432.
- Fapohunda, T. (Abril de 2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1-4.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.

- Forbes (2017). *The 10 Most Stressful Jobs In 2017*. Obtido em Março de 2021, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/01/12/the-10-most-stressful-jobs-in-2017/?sh=5ead609c6020>
- Garlet, N., & Braga, F. C. (s.d.). *Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo*. Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Getz, D., & Page, S. (2016). *Event Studies Theory, research and policy for planned events* (ed. 4). Nova Iorque: Routledge.
- Getz, D., & Page, S. J. (2015). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631.
- Gonçalves, M. S. (2021). *The Impact of Covid-19 on Event Management: How companies can use Social Media to face the Pandemic. A Social Media Marketing Plan for RConcept*. Dissertação de Mestrado, ISCTE.
- Gonçalves, S. F. (2020). *A Dimensão do Género na Gestão de Eventos Profissionais*. Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Gwinner, K. P., & Eaton, J. (2013). Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. *Journal of Advertising*, 28:4, 47-57.
- Hardy, C. J., & Crace, R. K. (1997). Foundations of Team Building: Introduction to the Team Building Primer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9:1, 1-10.
- Homan, N. (s.d.). *Being a Banqueting Manager: In Their Own Words*. Obtido em Março de 2021, de Become an Event Planner: <http://becomeaneventplanner.org/banqueting-manager-job-description.html>
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human Resource Management Review*, 22:4, pp. 303-322.
- Hyatt (2022). *Hyatt Careers*. Obtido em Junho de 2022, de Hyatt: <https://careers.hyatt.com/en-US/careers/>
- Infopédia (s.d.). *Infopédia - Dicionário Porto Editora*. Obtido de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/coordenar>
- Infopédia (s.d.). *Infopédia - Dicionário Porto Editora*. Obtido de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/GERIR>
- International Institute of Business Analysis (2006). *Guide to the Business Analysis Body of Knowledge Draft Material for Review and Feedback*.
- Irish Rugby Football Union (2008). *Event Mangament Handbook*.
- Ivanovic, S., Galičić, V., & Mikinac, K. (2010). Event Planning as a Function in the Hospitality Industry. *20th Biennial International Congress TOURISM & HOSPITALITY INDUSTRY 2010 New Trends in Tourism and Hospitality Management*.

- Kaleem, Y. (Abril de 2016). *Leadrrship Styles & Using Appropriate Styles in Different Circunstances*. Sir Syed University of Engineering and Technology.
- Kaour, R. (2018). *Recruitment and Selection*. University of Delhi.
- Kohnova, L., & Papula, J. (2019). Recruitment Preferences in the Skills of job Seekers: Knowledge Management Perspective. *16th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*.
- Kuortti, L., & Kuronen, K. (2013). *Organising an Anniversary Event: 40th Anniversary of Tourism Education in Porvoo, Finland*. Tese de Bacharelato, University of Applied Sciences.
- Lamminmaki, D. (2003). *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*. Tese de Douturamento, School of Accounting and Finance.
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5:1, 1-7.
- Lau, C. (2013). *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE)*. The Hong Kong Polytechnic University and PSHE Section.
- Lee, H. (1965). Bostons ' Greatest Hotel. *Old-Time New England*, 55: 200.
- Lee, K. M., Lee, M. J., & Kim, H. J. (2009). Comparing perceptions of event management curriculum: A factor-correspondence analysis. *Event Management*, 12:2(doi: 10.3727/152599509787992580), pp. 67-79.
- Lobita, V. A. (2013). *Auditoria às Fichas de Descrições de Funções da Empresa Carmona, S.A. Como Preparação de um Processo de Avaliação de Desempenho*. Projeto de Mestrado, ISEG.
- Lorena, B., Erica, F., Armando, G., Enrique, S., & Omar, C. (2011). *Supply Chain Event Management System*.
- Ma, S.-C., Egan, D., Rotherham, I., & Ma, S.-M. (2010). A framework for monitoring during the planning stage for a sports mega-event. *Journal of Sustainable Tourism*, 19:1, 79-96.
- Manoel, R. A. (2012). *Coordenar ou gerenciar equipes*. Tese de Mestrado, Faculdade de Medicina de Botucatu, Botucatu.
- Marques, J. C. (2015). *A Motivação dos Lideres nas Organizações: Estudo de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Mascarenhas, A., & Barbosa, A. (2019). Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: Uma Agenda para Debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 353-364.

- Matos, A. R. (2014). *Análise e Descrição de Funções no Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil*. Relatório de Estágio, ISEG, Lisboa.
- Motta, J. P. (2007). *O Marketing Estratégico em Organizações Competitivas*. Artigo científico, Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Contábeis, Santa Maria, RS, Brasil.
- Nunes, A. V. (2012). *Evento: o pré, o durante e o pós. Que ações se desenvolvem em cada fase?* Relatório de Estágio, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- OGorman, K. D. (2009). Origins of the commercial hospitality industry: From the fanciful to factual. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21:7, pp. 777-790.
- Oriono, A. (2007). *Análise organizacional de uma entidade organizadora de eventos: o caso do Instituto do Festival de Dança*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Owusu-Mintah, S. B., & Dacosta, F. D. (2017). A study of events organised by hospitality industries in Accra, Ghana. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6:4, pp. 1-13.
- Oxford (s.d.). *Oxford Learner's Dictionary*. Obtido de <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/manage>
- Oxford (s.d.). *Oxford Learner's Dictionary*. Obtido de https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/coordinate_1
- Oxford (s.d.). *Oxford Learner's Dictionary*. Obtido de <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/skill>
- Patacsil, F., & Tablatin, C. L. (2017). Exploring The Importance Of Soft And Hard Skills As Perceived By It Internship Students And Industry: A Gap Analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347-368.
- Paulos, S. J. (2016). *Hotelaria – Contribuições para o seu estudo e o caso do Porto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Pereira, F. F., & Coutinho, H. R. (2007). Hotelaria: da era antiga aos dias atuais. *Revista Eletrônica Aboré*, 3.
- Pessoa, M. A., & Tarsitano, P. (s.d.). Eventos: Momentos Pensados, Desenhados e Projetados Para a Comunicação e o Relacionamento Humano. *Revista Hospitalidade*, 9: 2, pp. 199-217.
- Pielichaty, H., Els, G., Reed, I., & Mawer, V. (2017). *Events Project Management*. Nova Iorque: Routledge.
- PORDATA (Setembro de 2021). *Espectáculos ao vivo: receitas de bilheteira*. Obtido de PORDATA:

- <https://www.pordata.pt/Portugal/Espect%c3%a1culos+ao+vivo+receitas+de+bilheteira-400>
- PORDATA (2022). *Diplomados no ensino superior: total e por nível de formação*. Obtido em Novembro de 2022, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+total+e+por+n%C3%ADvel+de+forma%C3%A7%C3%A3o-219>
- Portugal, BCSD (2012). *Guia para Eventos Sustentáveis*.
- Priberam (s.d.). *Priberam*. Obtido de <https://dicionario.priberam.org/coordenar>
- Priberam (s.d.). *Priberam*. Obtido de <https://dicionario.priberam.org/gerir>
- Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2009). *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Sage Publications.
- Ramirez, C. G. (Dezembro de 2011). Eventos híbridos, eventos con futuro. *Palavra Chave*, 14 - 2, 0122-8285.
- Ribeiro, K. C. (2011). *Meios de hospedagem*. Curso técnico em hospedagem, Escola Técnica Aberta do Brasil.
- Robson, L. M. (2011). A Demographic Study of Event Planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12:1, 45-52.
- Roim, T. P., & Pereira, J. I. (Junho de 2012). A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados meios de hospedagem. *Revista Científica Eletronica de Turismo*, 17.
- Santos, L. A., Lima, J. M., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Silva, N. M., Silva, J. C., . . . Afonso, C. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IUM , Instituto Universitário Militar, Lisboa .
- Schüßler, E., & Müller-Seitz, G. (2013). From Event Management to Managing Events. Em P. Conrad, J. Koch, & J. Sydow, *Managementforschung* (Vol. 23).
- Simons, I. (2019). Events and online interaction: the construction of hybrid event communities. *Leisure Studies*, 38: 2, pp. 145-159.
- Statista (2022). *The most spoken languages worldwide in 2022*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>
- Subramaniam, I. D. (2009). A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations. *European Journal of Social Sciences*, 12:2, pp. 241-251.
- Sutcliffe, N., & Nakayama, M. (2014). Skills, Management of Skills, and IT Skills Requirements.
- Tewari, R., & Sharma, R. (2010). *Hard Skills vs Soft Skills: A Co-relational Study*.
- Thomas, K., & Stephens, S. (2022). *Understanding the Management Theory in Event Management: A Conceptual Framework*.

- Trindade, F. E. (2004). *Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho : possibilidades de coexistência ? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Turismo de Portugal (2021). *Turismo de Portugal - Business*. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/programa-portugal-events.aspx
- Turismo de Portugal (Abril de 2022). *Turismo de Portugal*. Obtido em 2022 de Novembro, de Classificação de Empreendimentos Turísticos: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx
- Vasanthakumari, S. (Setembro de 2019). Soft Skills And Its Application In Work Place. *World Journal of Advance Research and Reviews*, 3(2), 66-72.
- Vlachos, P., & Sobitan, A. (2020). Immersive event experience and attendee motivation: a quantitative analysis using sensory, localisation, and participatory factors. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12, 3, 437-456.
- Wagen, L., & White, L. (2015). *Human Resource Managment for the Event Industry* (Vol. 2). Nova Iorque: Routledge.
- Wang, Y., & Wei, B. (2012). *The Need of a HRM Change from Traditional to Strategic with Organizattional Transition*. Dissertação, Halmstad University.
- Willoughby, K., & Lu, E. Y. (2015). Performance Budgeting in American States: A Framework of Integrating Performance with Budgeting. *International Journal of Public Administration*, 38:8, 562-572.
- Wimbush, J. C. (2005). Spotlight on Human Resource Manager. *Business Horizons*, 48, 436-467.
- Zamani-Farahani, H., Niekerk, M. V., & Mathis, E. F. (2019). From an event to tourist attraction: a typological study of New Year celebrations. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11, 94-120.
- Zlatanov, S. (2015). The role of events in tourism development. *BizInfo Journal*, 2, pp. 83-97.