

A gestão de equipes para a realização plena dos eventos turísticos¹

Trabalho apresentado ao GT “Empreendedorismo e Inovação na Gestão do Turismo” do V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

Aristides Faria Lopes dos Santos²

Aluno da Especialização em Gestão Mercadológica de Turismo e Hotelaria da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA USP

Bianca Pugen³

Aluna do Programa de Pós-graduação do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Paula Nora⁴

Aluna do Programa de Pós-graduação do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Resumo

O presente artigo objetiva apresentar um modelo de gestão de equipes aplicável à realização de eventos turísticos, sob o enfoque da inovação e da criatividade. Tal modelo preza por resultados que possam diferenciar este tipo de evento dos demais, satisfazendo e encantando, surpreendendo as expectativas do público envolvido. Nesse sentido, o modelo proposto fundamenta-se em quatro pilares, a saber: metas, coesão, habilidades e responsabilidades. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e utiliza-se da análise documental como técnica de investigação. Para tanto, foram consultadas publicações periódicas e outras bibliografias pertinentes. Verificou-se, por meio deste estudo, que a valorização do capital humano e o compartilhamento de experiências é condição fundamental para o sucesso de eventos que pretendam ser inovadores.

Palavras-chave: eventos; capital humano; equipes; gestão; inovação.

¹ Trabalho apresentado ao GT “Empreendedorismo e Inovação na Gestão do Turismo” do V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

² Aluno da Especialização em Gestão Mercadológica de Turismo e Hotelaria da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA USP. aristidesfaria@yahoo.com.br

³ Aluna do Mestrado Acadêmico em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bacharel em Turismo pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. bipugen@yahoo.com.br

⁴ Aluna do Mestrado Acadêmico em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bacharel em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. paula_nora@yahoo.com.br

1. Introdução

A gestão turística de um município está sujeita a variáveis ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas que interferem direta ou indiretamente no gerenciamento da destinação. Quando a localidade percebe que está com problemas, de alguma ordem, no desenvolvimento contínuo e equilibrado do turismo, os eventos aparecem como um forte aliado à amenização desse quadro. São capazes de movimentar a economia, utilizar os equipamentos turísticos, gerar renda, promover o município e, ainda, fortalecer o senso de pertencimento local (WATT, 2004; KOTLER, HAIDER, RAIN, 1994; BRITO e FONTES, 2002).

Os eventos devem ser planejados de forma a envolver os diversos agentes articuladores da atividade: poder público, iniciativa privada, visitantes e comunidade, em seus diversos grupos e atuações. Desta forma, poderão ser desenvolvidos em sua plenitude e de forma a apresentarem benefícios aos setores que participam da atividade. A organização de eventos tem sua gestão peculiar, por sua intangibilidade, que não permite testes antecipados. São produtos que fazem parte do setor de serviços e são dependentes de variáveis ambientais, culturais, sociais, econômicas e políticas, requerendo maior atenção e cuidado na articulação destes pontos e no planejamento minucioso para sua realização.

Nesse sentido, a adoção de processos de gestão de equipes de trabalho torna-se fator preponderante ao desenvolvimento de eventos. Características como as habilidades pessoais complementares; a observação e a compreensão acerca das potencialidades de cada integrante; o estabelecimento de metas compartilhadas; a divisão de responsabilidades; a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua; na qual a inovação e a criatividade podem ser capazes de gerar um evento sintonizado com as aspirações da coletividade.

Dentro dessa problemática, o estudo aborda alguns aspectos relevantes na gestão de equipes para eventos, principalmente quando estes estão inseridos em um contexto turístico.

2. Eventos no Turismo: uma abordagem conceitual.

A conceituação de eventos permeia os campos das Relações Públicas, da Administração e do Turismo. Alguns autores debatem, inclusive, sobre a apropriação do profissional que deve desempenhar esta atividade (CESCA, 1997). Martin relata que evento é

“qualquer acontecimento que foge da rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas” (2003, p.35). Tenan o define como “sinônimo de acontecimento não rotineiro, fato que desperta a atenção, acontecimento especial antecipadamente planejado e organizado, que reúne pessoas ligadas a interesses comuns” (2002, p. 03). Eventos são atos comemorativos, acontecimentos especiais, com ou sem finalidade mercadológica. Podem ser úteis para diversas finalidades, através de pessoas físicas ou jurídicas, planejados mediante assuntos de interesses comuns (profissionais, culturais, desportivos) ou no intuito de lançar, e ainda, expor artigos no mercado. Considera-se evento desde um aniversário, que envolve somente familiares, até os Jogos Olímpicos, no qual milhões de pessoas estão envolvidas.

Quanto maior a abrangência, maior será seu impacto econômico e social, em nível local e regional. Deslocando um grande número de profissionais e serviços e, desta maneira, gerando inúmeros empregos fixos e temporários, o evento dinamiza toda a cidade onde é realizado. Isso porque, a realização de eventos significa a chegada de visitantes que necessitarão de transportes, hospedagem, alimentação, diversão, etc.

Oliveira (2000) afirma que 40% (quarenta por cento) do movimento turístico internacional acontece em função dos eventos. É o tipo de turismo mais disputado pelos países, pois nessas ocasiões os produtos turísticos são vendidos em grande quantidade. Passagens aéreas, rodoviárias, diárias de hotéis, refeições, suvenires e serviços em geral são consumidos por atacado, em larga escala, além da intensa contribuição na divulgação dos atrativos e recursos naturais, culturais e artificiais da região sede do evento. Outra vantagem é a otimização destes recursos em períodos de ociosidade, na baixa estação (ou baixa temporada), por exemplo. Conforme Andrade,

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

Assim, qualquer evento que reúna clientela de diferentes locais cria oportunidade de viagens. Na medida em que as pessoas se deslocam para participar de um congresso ou uma exposição e aproveitam a ocasião para passeios e compras, favorecem, ainda mais, a localidade sede. São bens, atrativos e serviços que, com sua utilização, aumentam o consumo e o lucro local no período de baixa estação, equilibrando o mercado turístico. A realização de eventos pode, igualmente, contribuir para a atratividade local, sendo

mais um produto oferecido pelo município e se tornando uma estratégia de gestão turística municipal.

Além dos benefícios econômicos derivados da realização de eventos, é possível fazer com que a comunidade pertencente ao local onde ele é realizado beneficie-se socialmente. O atendimento de suas necessidades através da realização de um evento torna-se importante na atualidade, na era globalizada, onde os fins econômicos são, muitas vezes, atingidos sem a preocupação com aspectos sócio-ambientais.

As necessidades de uma comunidade, em geral, atingem as esferas sociais, econômicas e culturais. Quando uma Festa é realizada, essas necessidades devem ser levadas em consideração tanto pelos gestores, quanto pela própria comunidade. Tomazzoni (2002) entende que as características culturais de uma comunidade precisam ser levadas até o governo pela própria comunidade, para serem estimuladas e perpetuadas pelo poder público, já que a sua própria cultura pode assumir o papel de atrativo turístico e ser valorizada nesses eventos. Desta forma, pode-se definir evento como um fenômeno multiplicador de negócios e de desenvolvimento social, por possuir capacidade de gerar novos e diferentes fluxos de visitantes em épocas variadas, alterando a economia da região sede e valorizando os autóctones.

Para que os eventos atinjam seu pleno potencial de desenvolvimento e de atratividade, entende-se que é fundamental atentar para a gestão das equipes que estarão envolvidas no processo, pois é através dela que o evento se materializa e toma sua forma peculiar.

3. O Trabalho em Equipe na Realização de Eventos

Os eventos devem, na medida do possível, ser conduzidos por equipes interdisciplinares, incluindo profissionais especializados nessa área. Essa forma de trabalho, para alcançar sua otimização, necessita de integrantes dispostos e sensibilizados acerca do compromisso mútuo, em direção ao objetivo comum. Deve gerar aprendizado coletivo e uma maior compreensão dos processos, procedimentos e técnicas, para um conseqüente resultado eficaz.

Ao líder cabe observar e aplicar um estilo específico de trabalho para cada momento. Não há, via de regra, uma maneira única de planejamento e execução de um evento, o que existem são momentos adequados para a implementação de um determinado estilo de trabalho. Cada etapa do projeto, inclusive, requer um tipo de esforço. Desta forma, é essencial que os líderes tenham conhecimento das atividades a serem realizadas e que

estejam aptos a prever alguns dos desafios que poderão ser enfrentados ao longo de sua execução. Como afirmam Katzenbach e Smith,

a verdadeira equipe deve sempre ser formada por um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares igualmente comprometidas com um objetivo, metas e uma abordagem de trabalho comuns, pelos quais todos os integrantes se considerarão mutuamente responsáveis (2001, p.99).

Um trabalho em grupo e um trabalho em equipe possuem diferenças de significado. A figura a seguir (Figura 1) sintetiza as especificidades que se refere às metas, sinergia, responsabilidades e habilidades.

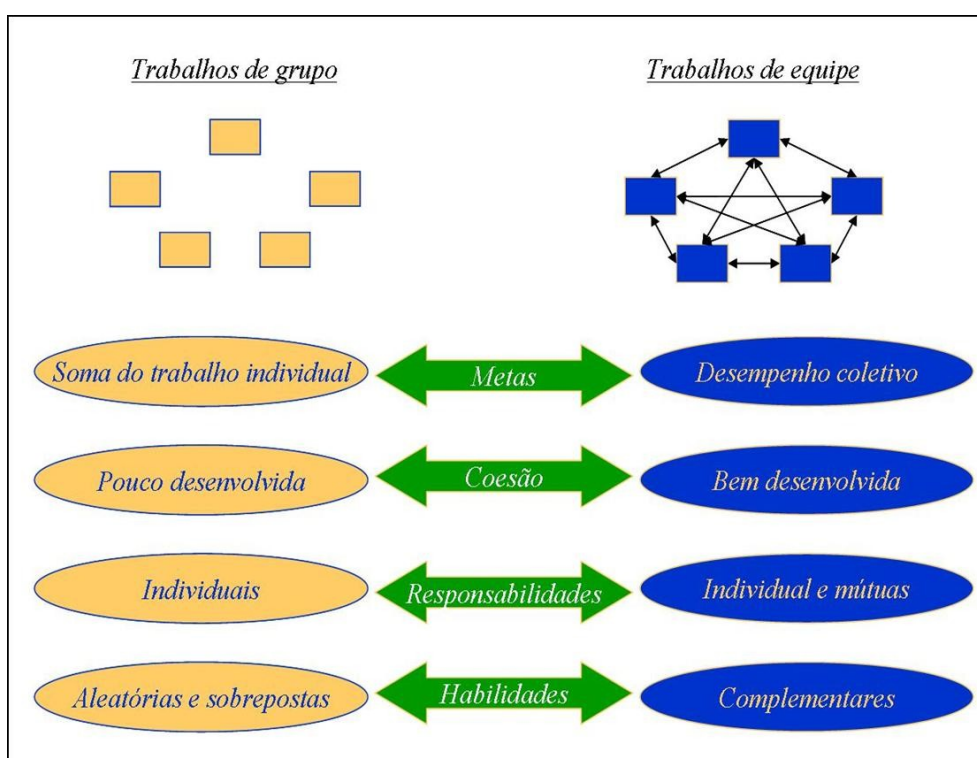


Figura 1: Síntese das diferenças entre grupos e equipes
Fonte: ROBBINS (1999).

As metas e os objetivos devem ser elaborados a partir da totalidade da equipe, ser de fácil compreensão, possuir um significado real para todos os membros e, sobretudo, envolvê-los de maneira a desenvolver e executar o evento de forma otimizada.

A sinergia entre as pessoas é um fator decisivo, tendo em vista que o trabalho em equipe depende de esforços coletivos. A união dos indivíduos em torno do objetivo comum é vital ao excelente andamento das atividades. O compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos é outro aspecto importante a ser considerado.

No trabalho em grupo há uma zona de conforto. Em algumas situações as pessoas preferem trabalhar individualmente, pois, desta forma, acreditam que não sofrerão interferências negativas. Por outro lado, quando trabalham sozinhas, as interferências positivas, de troca com o outro, também não terão a possibilidade de se concretizar. Nessa formatação de trabalho, no entanto, as responsabilidades devem ser coletivas, em ambas as situações.

As habilidades pessoais tornam-se complementares quando acontece o trabalho em equipe e, mesmo sendo importante a observação e a compreensão acerca das potencialidades de cada integrante, deve-se utilizá-las em benefício da coletividade.

Como sugere a figura anteriormente exposta (Figura 1), há uma teia subjetiva que une os membros da equipe em relação às metas e objetivos, responsabilidades, habilidades e aos sentimentos positivos. Essa teia, formada por ações e intenções individuais pode gerar conflitos no trabalho coletivo. Chang (2000, p. 52) aponta alguns sinais que poderão ser úteis à medida que seja necessário identificar a existência de conflitos na equipe. Isto ocorre quando os membros da equipe:

- a) fazem comentários e apresentam sugestões com alta carga emotiva;
- b) atacam as idéias dos outros membros antes mesmo que eles tenham acabado de expressá-las;
- c) acusam-se mutuamente de não entenderem exatamente a questão;
- d) fazem escolhas e se recusam a ceder;
- e) atacam-se sutilmente em nível pessoal.

Nota-se que estes “sinais” estão relacionados à falta de comunicação eficaz, ausência de consciência coletiva, inexistência de integração de idéias e, em última instância, deficiência na inteligência emocional dos membros. O autor acrescenta que os conflitos são provenientes tanto de questões internas quanto de aspectos emocionais e, em qualquer conflito, existirá sempre uma interação entre esses dois componentes (CHANG, 2000). Para ele, existem, ainda, algumas motivações geradoras de acúmulo de conflitos dentro das equipes:

- a) atitudes antagônicas:
 - os membros da equipe entram no jogo do "tudo ou nada";
 - querem apenas “ganhar” em vez de solucionar os problemas;
- b) posições irreduzíveis:

- os membros da equipe não vêem necessidade de atingir objetivos comuns;
 - os membros da equipe endurecem suas posições, reduzem a comunicação interpessoal e limitam seu envolvimento mútuo;
- c) envolvimento emocional:
- os membros da equipe se tornam emocionalmente convictos de suas posições.

Quando os membros da equipe não vêem necessidade de atingir objetivos comuns, conforme citado, a coesão da equipe e a integração dos componentes estão alicerçadas em preceitos opostos ao desejável, na direção contrária ao sucesso do evento. É fundamental para o seu desenvolvimento excelente possuir caráter harmônico, para que, dessa maneira, caminhe-se para a realização plena do que foi proposto.

4. O Processo de Aprendizagem e Inovação nas Equipes

O debate sobre a gestão de equipes em eventos traz à tona a importância da contratação de mão-de-obra local, dando preferência aos moradores da comunidade envolvida, fomentando seu desenvolvimento econômico. Neste sentido, pode acontecer, ainda, o enriquecimento pessoal e coletivo, por meio do conhecimento empírico e da valorização do cotidiano da região em questão. Os autores Irving, Rodrigues e Filho discorrem que “o contexto brasileiro assinala uma forte tendência ao êxodo das populações rurais para as cidades, por carência de alternativas econômicas e de sobrevivência nessas áreas” (2002, p. 108). Em relação à valorização da comunidade receptora e ao conhecimento empírico que estas carregam consigo, os mesmos autores acrescentam que,

as vantagens comparativas da participação nos estágios iniciais de concepção de um projeto de desenvolvimento são inúmeras, a começar pelo saber compartilhado da problemática local e da identificação de necessidades essenciais a serem incorporadas na visão do projeto (2002, p.94).

Acredita-se que o maior benefício desta forma de trabalho seja o aprendizado global referente ao contexto em que se insere o projeto do evento. Os dados e informações obtidos durante o planejamento do projeto poderão contribuir para a socialização do conhecimento. O aprendizado, resultante da efetiva participação na elaboração de eventos, é capaz de agregar valor aos profissionais.

Segundo a análise de Katzenbach e Smith (2001) das “verdadeiras equipes” surgem algumas características que são capazes de enriquecer mais profundamente a experiência, tais como:

- a) a compreensão compartilhada gera respeito mútuo: neste ponto surge a questão das divergências. Podem ser denominadas “esclarecidas”, quando caracterizam um momento em que as pessoas são capazes de explicar os pontos de vista umas às outras, demonstrando compreensão sobre as opiniões divergentes. As “não-esclarecidas” acontecem quando, além da divergência, não há compreensão entre as pessoas. As divergências “não-esclarecidas” sugerem que será difícil se alcançar pontos convergentes, entretanto, pode-se chegar a soluções extraindo-se o que há de melhor nos pontos de vista incongruentes. A demonstração de compreensão mútua gera respeito e, provavelmente, provocará uma reavaliação dos pontos de vista.
- b) as escolhas devem estar sustentadas em diálogos integradores que se tratam do compartilhamento de idéias, mesmo que através de opiniões divergentes. A partir desse conceito as equipes tendem a agregar o que há de melhor nos diversos pontos de vista, mesclando perspectivas. Na busca do simples consenso corre-se o risco de que haja desestímulo na equipe. Nos diálogos integradores, por outro lado, as opiniões apresentam-se, geralmente, sustentadas, podendo ser adaptadas e formar um embasamento sólido e eficiente em uma terceira idéia, gerando um resultado eficaz.
- c) o objetivo comum diz respeito à eleição e a elaboração do planejamento de um objetivo que apresente significado real para os integrantes da equipe. A participação neste processo é essencial e advém de dedicação, de trabalho e de comprometimento.

Estes fatores apontam para a importância de uma liderança competente. Dentro da problemática da liderança, torna-se importante conceituar o termo. Conforme Wagen e Davies “a liderança trata de reunir as energias de uma pessoa e direcioná-las para o cumprimento de metas organizacionais” (2001, p.46). Vai além da mera distribuição de tarefas pelo líder, necessita abranger uma visão global do objeto de estudo, para que, assim, possa-se alocar o capital humano, baseando-se nas suas habilidades e

potencialidades específicas. Unir duas ou mais pessoas para o mesmo fim, acompanhando-se o desempenho, pode ser outra alternativa viável para contribuição com o trabalho da equipe.

O modelo de gestão proposto nesse estudo visa o melhor aproveitamento da força de trabalho, a promoção da auto-estima, a valorização do capital intelectual, o compartilhamento de experiências, e, sobretudo, a melhoria do potencial humano para o desenvolvimento de tarefas. Nesse sentido, a inovação pode contribuir para o êxito do evento como um todo, através da busca pela excelência e pela qualidade, empreendendo o conceito de novidade como premissa básica.

Verifica-se que com o aumento da competitividade entre os prestadores de serviços turísticos e com a elevação da exigência na percepção dos parâmetros de qualidade por parte dos consumidores, uma nova postura das organizações se faz necessária. Propõe-se, portanto, por meio desse modelo, executar o planejamento e a realização de eventos sob a égide da inovação e da criatividade.

5. Equipes como proposta para vantagem competitiva na realização de eventos

Os eventos, para que possam ser diferenciados, precisam possuir equipes coesas que trabalhem sob uma liderança compartilhada, atuando de forma criativa e inovadora. A disciplina, a dedicação, o esforço e o conhecimento tornam-se, dessa forma, pré-requisitos para a realização plena de um trabalho criativo. Na perspectiva de Alencar “a criatividade necessita não apenas de iluminação e de inspiração, ela necessita também de muito trabalho, treino prolongado, atitude criativa, padrões perfeccionistas” (1996, p.38).

Para exercer a criatividade é imprescindível falar sobre inovação, que sob a ótica de Alencar (1996, p.42) significa “introduzir novidade [...], adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto”.

Esses dois conceitos estão, portanto, intimamente ligados. A autora considera que a origem da inovação está nas idéias criativas do indivíduo, e que outros elementos são, igualmente, importantes para que a inovação se torne uma realidade. Assim, o ser humano criador deverá trabalhar sua criatividade a fim de que perceba seus problemas e deficiências, buscando soluções e alternativas para, posteriormente, comunicar suas idéias e pensamentos resultantes desse processo inovador.

A criatividade pode, então, servir de alternativa para a formação e para o desenvolvimento de equipes, sendo relevante para a execução de eventos que almejem possuir algum diferencial competitivo. Para Chaffee “a empresa que se recusa a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada rapidamente” (2000, p.19).

Alencar (1996) destaca, ainda, os componentes do processo criativo. São eles:

- a) fluência: diz respeito à abundância ou quantidade de idéias diferentes sobre um mesmo assunto ou respostas a uma questão;
- b) flexibilidade: refere-se á capacidade de alterar o curso de pensamento ou conceber diferentes categorias de respostas;
- c) originalidade: a presença de respostas raras, infreqüentes ou incomuns é o indicador da originalidade do pensamento. Pode-se observar, entretanto, que quanto maior o número de respostas dadas por uma pessoa (fluência), maior a probabilidade de respostas originais serem apresentadas;
- d) elaboração: está ligada a quantidade de detalhes presentes em uma idéia ou resposta que caracteriza essa habilidade;
- e) sensibilidade para problemas: constitui-se na habilidade de questionar o óbvio, de conhecer deficiências e defeitos, tanto em suas próprias idéias como em aspectos do ambiente observado.

Essas habilidades, em conjunto, fazem parte do que a autora caracteriza como pensamento criativo. Existem, entretanto, outras habilidades que devem estar presentes, são elas: análise, síntese, avaliação, fantasia, capacidade de visualização e humor.

As equipes, dentro dessa perspectiva, não podem esperar a criatividade acontecer, devem, contudo, ir ao seu encontro, “brincando” com as idéias, trabalhando o pensamento, sem medo ou receio de erros. Fato esse, que comumente acontece, inibindo a expressão dos indivíduos, dificultando o processo criativo.

O evento deve surpreender àqueles que o visitam. O público, ao participar de algum espetáculo, busca alegria, emoção, beleza e novidade. Algo que desperte sua atenção e o faça encantar. O organizador deve recorrer a idéias e ações que mexam com variadas

emoções e percepções, visto que os indivíduos são seres possuidores de gostos, anseios e sensações diversificadas. Para tanto, as equipes tornam-se fundamentais para que o evento seja realizado em sua plenitude, atingindo os objetivos estabelecidos pela coletividade.

6. Considerações Finais

Os eventos são acontecimentos especiais que, quando elaborados de forma eficiente, podem movimentar a economia da região receptora, promover o local sede, resgatar e valorizar a identidade coletiva e estimular o senso de pertencimento da população em relação ao local. Para que isso aconteça, devem ser planejados de forma a envolver os diversos agentes articuladores da atividade: o poder público, a iniciativa privada, os visitantes e a comunidade. Desta forma, poderão ser desenvolvidos em sua plenitude e de forma a apresentarem benefícios aos setores que participam da atividade.

A organização de eventos tem sua gestão peculiar por sua intangibilidade, que não permite testes antecipados. São produtos que fazem parte do setor de serviços e são dependentes de variáveis ambientais, culturais, sociais, econômicas e políticas, requerendo maior atenção e cuidado na articulação desses pontos e no planejamento minucioso para sua realização efetiva. Necessitam, para seu desenvolvimento excelente, possuir caráter harmônico, para que se realize plenamente o que foi proposto.

As novas configurações do mercado, que se caracterizam por clientes mais exigentes e melhor informados, fazem com que a gestão de eventos necessite de processos inovadores e criativos, para que, além de satisfazer as necessidades destes clientes, possa surpreendê-los e encantá-los, atingindo, assim, os anseios desse público.

Na percepção do cliente, o evento deve ser único, diferente de todos os outros que vivenciou, surpreendente, proporcionando novas emoções e sensações agradáveis.

Para que um evento seja gerido sob estes princípios, necessita de equipes eficientes e eficazes, com liderança apropriada, que saiba como conduzir o seu processo de planejamento e execução.

O capital humano, em todas as organizações, é fundamental, pois é capaz de gerar o conhecimento necessário ao processo e pode realizar as ações que compõe cada etapa das atividades organizacionais. Desta forma, a valorização das pessoas e o estímulo ao seu aprimoramento são fatores importantes.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL - SeminTUR
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil
27 e 28 de Junho de 2008

Em se tratando de eventos turísticos, as equipes necessitam ser multidisciplinares, possibilitando a produção de um olhar multifacetado. Ele poderá contribuir significativamente não apenas para a própria equipe, mas, sim, para toda a região onde acontece, já que a realização de eventos tem capacidade de movimentar a econômica e fomentar sócio-culturalmente a localidade onde é desenvolvido.

Os eventos que adotarem o modelo sugerido nesse estudo passam a possuir um diferencial competitivo. Sendo assim, os atores – poder público, iniciativa privada, profissionais do setor – que atentarem para estas variáveis, possuirão mecanismos para se destacarem no mercado. No caso dos eventos turísticos, vislumbra-se a sua realização como uma alternativa de atração de visitantes e como uma possibilidade de incremento do desenvolvimento sócio-econômico e cultural do núcleo receptor.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL - SeminTUR
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil
27 e 28 de Junho de 2008

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, R. B. *Manual de eventos*. Porto Alegre: Educus, 2002.
- ALENCAR, E. S. *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- _____. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makro Books, 1996.
- BRITO, J., e FONTES, N. *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do Turismo*. São Paulo: Ed Aleph, 2002.
- CESCA, C. G. G. *Organização de eventos*. São Paulo: Summus, 1997.
- CHAFFEE, J. *Pense diferente, viva criativamente: 8 passos para tornar sua vida mais completa*. Trad. Márcia Paredes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHANG, R Y. *O sucesso através das equipes*. São Paulo: Futura, 2000.
- IRVING, M A. *Turismo, ética e educação ambiental: novos paradigmas em planejamento*. In: Turismo: o desafio da sustentabilidade. São Paulo: Futura, 2002, p.17 a 34.
- _____; R, OLIVEIRA C G; NEVES FILHO, N C. *Construindo um modelo de planejamento turístico de base comunitária: um estudo de caso*. In: Turismo o desafio da sustentabilidade. São Paulo: Futura, 2002, p. 93 a 112.
- KATZENBACH, J R; SMITH, D K. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARTIN, V. *Manual prático de eventos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, A. P. *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, S P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- TOMAZZONI, E. L. *Organização de feiras de negócio: um modelo de gestão para feiras de negócio de Caxias do Sul*. Caxias do Sul: UCS, 2002. Dissertação (Mestrado em Turismo), Universidade de Caxias do Sul, 2002.
- TENAN, I. P. S. *Eventos*. São Paulo: Aleph, 2002.
- WAGEN, L V D; DAVIES, C. *Supervisão e Liderança em turismo e hotelaria*. São Paulo: Contexto, 2001.
- WATT, D. C. *Gestão de eventos em lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.