

**Universidades Lusíada**

Araújo, Luísa Beatriz Ribeiro Campos

**Gestão de eventos sustentáveis numa autarquia :  
estudo de caso - Câmara Municipal de Vila Nova  
de Famalicão**

<http://hdl.handle.net/11067/6809>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2022
<b>Resumo</b>	<p>Este trabalho foi desenvolvido em contexto autárquico na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Tem como objetivo aprofundar conhecimentos técnicos e organizacionais associados a uma planificação eficaz de um evento sustentável, conhecer as várias fases que compõem o seu ciclo de vida e as atividades associadas no pré e pós- evento, assim como desenvolver um conjunto de iniciativas potenciadoras de contributos que visam suportar a autarquia, ao nível da Gestão sustentável dos seus eventos. ...</p> <p>This work was developed in the Municipality of Vila Nova de Famalicão. Its objective is to deepen technical and organizational knowledge associated with an effective planning of a sustainable event, to know the various phases that make up its life cycle and the associated activities in the pre and post-event, as well as to develop a set of initiatives that enhance contributions that aim to support the municipality in terms of the sustainable Management of its events. The research strategy and m...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Gestão industrial, Desenvolvimento Sustentável, Evento, Sistemas Integrados de Gestão
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	no
<b>Coleções</b>	[ULF-FET] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-23T11:01:46Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMILICÃO**

**Gestão de Eventos Sustentáveis numa Autarquia.**  
**Estudo de Caso - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

**Luísa Beatriz Ribeiro Campos Araújo**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Vila Nova de Famalicão – setembro 2022



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**Gestão de Eventos Sustentáveis numa Autarquia.**  
**Estudo de Caso - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

**Luísa Beatriz Ribeiro Campos Araújo**

**Orientador:** Prof. Doutor Manuel Ferreira Rebelo

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

## **Dedicatória**

Esta dissertação é dedicada:

- aos meus pais: Graça e Jorge,
- ao Miguel,
- à Laura Miguel, e
- à Maria Luísa.

## **Agradecimentos**

Uma palavra de agradecimento especial ao Diretor Municipal da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, Dr. Vítor Moreira, pelo incentivo e disponibilização.

Ao Dr. Hugo Mesquita, responsável pela Divisão de Gestão de Eventos, pela sua disponibilização.

Ao Dr. Nelson Pereira, Chefe da Divisão de Cultura e Turismo, pelo seu contributo na informação disponibilizada e esclarecimentos.

Um especial agradecimento a todos os meus colegas que, de diversas formas, me incentivaram.

À Instituição - Universidade Lusíada (Vila Nova de Famalicão) por todo o apoio prestado.

Ao Professor Doutor Manuel Ferreira Rebelo, pela disponibilidade, incentivo e motivação.

## Índice Geral

<b>Dedicatória</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
Resumo.....	ix
Abstract .....	x
<b>Lista de siglas, abreviaturas e unidades</b> .....	<b>xi</b>
<b>Termos e definições</b> .....	<b>xiii</b>
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Motivação.....	1
1.3 Objetivos .....	2
1.3.1 Objetivo geral.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Metodologia de investigação.....	3
1.5 Estrutura da dissertação.....	3
Capítulo 2 – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.....	5
2.1 Estrutura organizacional.....	6
2.2 Carta da Qualidade .....	6
2.3 Política da Qualidade .....	7
2.4 CompromISOs da Qualidade .....	8
2.5 Principais eventos organizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão .....	8
Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica .....	10
3.1 Sustentabilidade .....	10
3.1.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....	10
3.1.2 Princípios da sustentabilidade .....	13
3.1.3 Objetivos do desenvolvimento sustentável .....	14
3.1.4 A importância da aplicação dos ODS nos poderes locais e regionais .....	20
3.1.5 Sustentabilidade e democracia .....	21
3.2. Gestão de eventos.....	22
3.2.1 Eventos.....	22
3.2.2 Tipos de eventos.....	23
3.2.3 Impacto dos eventos .....	26
3.2.4 Estratégias de planeamento de eventos .....	29
3.2.5 Planeamento .....	30
3.2.6 Avaliação de Eventos .....	31

3.2.7 Eventos Sustentáveis .....	32
3.3 Autarquias Locais.....	38
3.3.1 Princípios gerais da atividade administrativa .....	39
3.3.1.1 Princípio da legalidade .....	39
3.3.1.2 Princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos.....	39
3.3.1.3 Princípio da boa administração .....	39
3.3.1.4 Princípio da igualdade .....	39
3.3.1.5 Princípio da proporcionalidade .....	40
3.3.1.6 Princípio da justiça e da razoabilidade .....	40
3.3.1.7 Princípio da imparcialidade.....	40
3.3.1.8 Princípio da boa-fé .....	40
3.3.1.9 Princípio da colaboração com os particulares .....	41
3.3.1.10 Princípio da participação .....	41
3.3.1.11 Princípio da decisão .....	41
3.3.1.12 Princípios aplicáveis à administração eletrónica.....	41
3.3.1.13 Princípio da gratuidade .....	42
3.3.1.14 Princípio da responsabilidade.....	42
3.3.1.15 Princípio da administração aberta .....	42
3.3.1.16 Princípio da proteção dos dados pessoais.....	43
3.3.1.17 Princípio da cooperação leal com a União Europeia.....	43
3.4 NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos .....	43
3.4.1 Evolução histórica da norma ISO 9001 .....	45
3.4.2 Estrutura da NP EN ISO 9001:2015.....	46
3.5 ISO 20121:2012 – Event Sustainability Management Systems – Requirements with guidance for use.....	48
3.5.1 Características da ISO 20121:2012 .....	49
3.5.2 Estrutura da norma ISO 20121:2012.....	50
3.5.3 Estratégia de Implementação .....	51
3.5.4 Benefícios da implementação e subsequente certificação de um Sistema de Gestão de acordo com a ISO 20121:2012.....	52
3.5.5 Impacto da implementação da ISO 20121:2012 .....	52
3.6 Sistemas Integrados de Gestão .....	54
3.6.1 Integração de Sistemas de Gestão .....	56
3.6.2 Benefícios da integração de Sistemas normalizados de Gestão .....	57
3.6.3 Formas de realização de uma integração eficaz .....	59
Capítulo 4 – Estudo de Caso .....	61

4.1 Feira de Artesanato de Vila Nova de Famalicão .....	61
4.1.1 Levantamento e caracterização da situação.....	61
4.2 Proposta de Ações a implementar .....	65
4.2.1 Novas práticas .....	65
4.2.2 Propostas de Procedimentos Gerais .....	65
4.2.2.1 Procedimento Geral (PG) - Requisitos Legais e Outros Requisitos.....	66
4.2.2.2 Procedimento Geral (PG) - Informação Documentada .....	66
4.2.3 Proposta de ações a implementar .....	68
4.2.4 Integração de Sistemas de Gestão (da Qualidade e outros).....	74
Capítulo 5 – Contributos, conclusões e recomendações .....	77
5.1 Contributos.....	77
5.2 Possíveis conclusões .....	80
5.3 Recomendações.....	83
Referências Bibliográficas .....	84
Legislação .....	<b>92</b>
ANEXOS.....	93
Anexo A .....	94
Anexo B .....	96
Anexo C .....	103



## Índice de Figuras

<b>Figura 1-</b> Desenvolvimento Sustentável.....	12
<b>Figura 2-</b> Índice de Desenvolvimento Humano.....	14
<b>Figura 3 -</b> Objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030.....	15
<b>Figura 4 -</b> Processos de Gestão de Eventos. ....	23
<b>Figura 5 -</b> Caracterização dos eventos.....	26
<b>Figura 6 -</b> Princípios da Gestão da Qualidade. ....	44
<b>Figura 7 -</b> Ciclo PDCA - NP EN ISO 9001:2015.....	45
<b>Figura 8 -</b> Evolução dos conceitos abordados nas atualizações da ISO 9001.....	45
<b>Figura 9 -</b> Ciclo PDCA - ISO 20121:2012. ....	50
<b>Figura 10 -</b> Vertentes em que assenta a ISO 20121:2012. ....	53

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Termos e definições.....	xiii
<b>Tabela 2</b> - Estrutura da dissertação.....	3
<b>Tabela 3</b> - Território. ....	6
<b>Tabela 4</b> - Três dos principais eventos realizados pela CMVNF. ....	9
<b>Tabela 5</b> - Princípios de sustentabilidade. ....	13
<b>Tabela 6</b> - Os ODS e metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável. ....	16
<b>Tabela 7</b> - Impactos dos eventos.....	28
<b>Tabela 8</b> - Considerações para a avaliação do impacto de um evento.....	36
<b>Tabela 9</b> - Estrutura da norma NP EN ISO 9001:2015. ....	46
<b>Tabela 10</b> - Estrutura da norma ISO 20121:2012.....	50
<b>Tabela 11</b> - Impacto de cada uma das vertentes da ISO 20121:2012.....	53
<b>Tabela 12</b> - Benefícios da integração de Sistemas Normalizados de Gestão. ....	58
<b>Tabela 13</b> - Possíveis formas de realização de uma integração eficaz. ....	59
<b>Tabela 14</b> - Práticas atuais que suportam a organização da Feira de Artesanato. ....	62
<b>Tabela 15</b> - Proposta de novas práticas que devem suportar a organização da Feira de Artesanato.....	68
<b>Tabela 16</b> - Matriz de compatibilização de requisitos normativos e de suporte à integração. ....	75

## **Resumo**

Este trabalho foi desenvolvido em contexto autárquico na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Tem como objetivo aprofundar conhecimentos técnicos e organizacionais associados a uma planificação eficaz de um evento sustentável, conhecer as várias fases que compõem o seu ciclo de vida e as atividades associadas no pré e pós-evento, assim como desenvolver um conjunto de iniciativas potenciadoras de contributos que visam suportar a autarquia, ao nível da Gestão sustentável dos seus eventos.

A estratégia e métodos de investigação tiveram em conta o Estudo de Caso, que se iniciou com uma pesquisa bibliográfica sobre os temas versados na mesma. Procedeu-se a uma pesquisa de informação qualitativa realizada de acordo com as práticas atuais que suportam a organização da Feira de Artesanato e Gastronomia de Vila Nova de Famalicão. O Estudo de Caso apresentado tem como fundamentação teórica os conceitos de sustentabilidade, gestão de eventos, autarquias, normas ISO de Sistemas de Gestão, diretrizes, Sistemas Integrados de Gestão, bem como outras fontes de conhecimento relacionadas.

Identificam-se como contributos: (i) a proposta de dois Procedimentos Documentados (Requisitos Legais e Outros Requisitos e Informação Documentada) conforme os requisitos da norma ISO 20121:2012; (ii) a proposta de várias novas práticas de organização e Gestão as quais, numa perspetiva de sustentabilidade, devem passar a ser consideradas no evento - Feira de Artesanato e Gastronomia; e (iii) a proposta de possível estruturação, em termos de compatibilidade de requisitos e modelo de suporte, de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e da Sustentabilidade de Eventos.

São apresentadas recomendações para trabalho futuro, potenciadores de novo conhecimento. Desde logo no âmbito da Gestão da Sustentabilidade de Eventos, em autarquias locais.

**Palavras-chave:** Evento, Desenvolvimento Sustentável, Evento Sustentável, Gestão Autárquica, Sistemas de Gestão, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ISO 20121:2012.

## **Abstract**

This work was developed in the Municipality of Vila Nova de Famalicão. Its objective is to deepen technical and organizational knowledge associated with an effective planning of a sustainable event, to know the various phases that make up its life cycle and the associated activities in the pre and post-event, as well as to develop a set of initiatives that enhance contributions that aim to support the municipality in terms of the sustainable Management of its events.

The research strategy and methods took into account the Case Study, which began with bibliographic research on the topics covered in it. A qualitative information research was carried out in accordance with current practices that support the organization of the Vila Nova de Famalicão Handicraft and Gastronomy Fair. The Case Study presented has as its theoretical foundation the concepts of sustainability, event management, municipalities, ISO standards for Management Systems, guidelines, Integrated Management Systems, as well as other related sources of knowledge.

The following are identified as contributions: (i) the proposal of two Documented Procedures according to the requirements of the ISO 20121:2012 standard (Legal Requirements and Other Requirements and Documented Information); (ii) the proposal of several new organizational and management practices that, from a sustainability perspective, should be considered in the event - Handicraft and Gastronomy Fair; and (iii) the proposal of possible structuring, in terms of compatibility of requirements and support model, of an Integrated Management System of Quality and Sustainability of Events.

Recommendations for future work, enhancers of new knowledge, are presented. From the outset in the context of the Event sustainability Management in local authorities.

**Keywords:** Event, Sustainable Development, Sustainable Event, Municipal Management, Management Systems, Sustainable Development Goals, ISO 20121:2012.

## **Lista de siglas, abreviaturas e unidades**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AKU – *Arbeitsgemeinschaft Klima, Energie and Umwelt*

ANCP – Autoridade Nacional de Proteção Civil

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BS – *British Standard*

CGE – Ciclo de Gestão de um Evento

CMVNF – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

CPA – Código Procedimento Administrativo (DL n.º 4/2015 de 7 de janeiro)

CO<sub>2</sub> – Dióxido de Carbono

DL – Decreto-lei

DS – Desenvolvimento Sustentável

EN – *European Norm*

etc. – et cetera

ES – Evento Sustentável

ex – exemplo

GE – Gestão de Eventos

GES – Gestão de Eventos Sustentáveis

GQ – Gestão da Qualidade

HACCP – *Hazard Analysis And Critical Control Point*

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization*

Kg – kilogramas

km – quilómetros

km<sup>2</sup> – quilómetros quadrados

MJ – Ministério da Justiça

m – metro

n.º – número

NP – Norma Portuguesa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas  
OPJA – Orçamento Participativo Jovem  
% – Percentagem  
PG – Procedimento Geral  
PDCA – *Plan/Planear, Do/Fazer, Check/Verificar, Act/Atuar*  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME's – Pequenas e Médias Empresas  
PNUD – *United Nations Development Programme*  
RSRS – Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social  
SCIE – Segurança Contra Incêndios  
SG – Sistema de Gestão  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SGS – *Société Générale de Surveillance, S.A.*  
SGE – Sistema de Gestão de Eventos  
SGES – Sistema de Gestão de Eventos Sustentáveis  
SGSE – Sistema de Gestão da Sustentabilidade de Eventos  
SIG – Sistemas Integrados de Gestão  
SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*  
*st – First*  
TEB – Taxa de escolarização bruta  
TI – Tecnologias de Informação  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação  
WCED – *World Commission on Environment and Development*  
WWW – *World Wide Web*

## Termos e definições

De acordo com Wilkinson & Dale (1999) (citados por Rebelo, 2021), para que se estabeleça uma boa comunicação sobre um dado tema, suportada numa linguagem comum, é sempre útil que se recorra a definições claras estabelecidas em fontes bibliográficas credíveis. Com esse propósito referenciam-se, na Tabela 1, alguns termos e definições tidos(as) como relevantes para um melhor entendimento e adoção de um vocabulário e linguagem comuns e melhor entendíveis no âmbito da presente dissertação.

**Tabela 1-** Termos e definições.

Termos	Definições
- Autarquia Local	- São pessoas coletivas territoriais, dotados de órgãos representativos e que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações (Bilhim, 2004). - As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas (PR, 1976).
- Parte interessada ( <i>Stakeholder</i> )	- Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade (ISO, 2012).
- Evento	- Encontro planeado em relação ao tempo e lugar onde uma experiência é criada e/ou uma mensagem é comunicada (ISO, 2012). - É um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido e numa hora previamente anunciada (Isidoro <i>et al.</i> , 2014).
- Eventos Sustentáveis	- São aqueles eventos que incluem em todas as suas etapas, desde a conceção, preparação e execução a aplicação dos princípios da sustentabilidade, isto é, que atendem simultaneamente preocupações económicas, sociais e ambientais (Duarte, 2014).
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	- Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são resultado de um vasto conjunto de negociações globais, experiências e debates entre todos os estados-membros das Nações Unidas após um processo participativo, envolvendo várias partes interessadas (Fonseca <i>et al.</i> , 2020).
- Sustentabilidade	- São considerados os objetivos ou pontos finais de um processo chamado desenvolvimento sustentável (Diesendorf, 2000). - Grau de desenvolvimento sustentável no contexto da organização ou evento (ISO, 2012).
- Desenvolvimento Sustentável	- Desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (ISO, 2012).
- Impacto	- Mudança positiva ou negativa na Sociedade, Economia ou Meio ambiente, total ou parcialmente resultante de decisões e atividades passadas e presentes (ISO, 2012).
- Procedimento	- Maneira especificada de realizar uma atividade ou um processo (ISO, 2012).
- Informação documentada	- Informações que devem ser controladas e mantidas por uma organização e o meio no qual está contido (ISO, 2012).
- Sistema de Gestão	- Conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma Organização para estabelecer políticas e objetivos e processos para atingir esses objetivos (ISO, 2012). - Estrutura de processos e procedimentos, utilizados para garantir que uma Organização cumpra todas as tarefas necessárias para atingir os seus objetivos (Maier <i>et al.</i> , 2015).

## **Capítulo 1 – Introdução**

### **1.1 Enquadramento**

Nenhuma sociedade humana existe desprovida de festejos próprios. Estes encontram-se ligados à passagem e à duração do tempo, que assenta num sistema de cálculo e sua contagem. As festas explicam a necessidade de o homem conviver e partilhar com os outros, de celebrar o passado, de se misturar nas multidões. É o caso das cerimónias religiosas (Bobone, 2010).

As festas são, portanto, fenómenos humanos universais, instrumentos sociais de qualquer grupo para manter o equilíbrio e saber viver. Uma série de divertimentos está associada às cerimónias das festas e essas atividades recreativas têm traços económicos e sociais. A festa visa assim uma plenitude lúdica, tida como um fim em si (Bobone, 2010).

Na gestão autárquica, os eventos têm vindo a assumir, cada vez mais, um papel de especial relevância, particularmente, devido à influência positiva que representam na imagem que transmitem à população e aos colaboradores das Autarquias, fornecendo igualmente uma amplitude de potenciais benefícios para uma sociedade mais saudável, sustentável e certamente mais desejável. Para existir um conhecimento mais concreto para se atingir este potencial, que se posiciona ao nível do Desenvolvimento Sustentável (DS), será necessário ter uma boa comunicação e um maior entendimento dos fatores críticos (de dificuldade) de sucesso que estão associados à Gestão de Eventos (GE), devendo esta ser suportada num Sistema de Gestão de Eventos (SGE) estruturado e implementado conforme referenciais de gestão relacionados e devidamente enquadrado nas estruturas orgânicas das entidades promotoras dos eventos, sendo desejável a sua integração com os demais Sistemas de Gestão (SG) existentes de que é exemplo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), entre vários outros.

### **1.2 Motivação**

Vila Nova de Famalicão possui um conjunto de eventos e equipamentos culturais de qualidade notável, fazendo jus ao título de Cidade de Cultura, que lhe é amplamente reconhecido. Não obstante serem vários e relevantes os eventos levados a efeito pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (CMVNF), a sua Gestão, suportada num Sistema de Gestão de Eventos Sustentáveis (SGES), implementado de forma individualizada ou integrada, designadamente com o atual SGQ, é uma área, que se encontra numa fase embrionária de desenvolvimento no Município. Assim sendo, o auxílio na inicialização da



estruturação de um SGE foi considerado fator de motivação, na medida em que se revela constituir um desafio, académico e profissional, crucial de forma a ser operacionalizada uma organização, progressivamente mais eficaz e eficiente dos diferentes eventos, em linha com aquelas que são as (os) atuais: tendências (nacionais e internacionais), políticas, princípios e objetivos de DS e Sucesso Sustentado das Organizações, dos Organismos Públicos e da Sociedade no geral.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Aprofundar competências técnicas e de conhecimento, organizacional e de Gestão, necessário para poder garantir a eficiência na realização de um evento, tendo em conta as tendências associadas ao seu Ciclo de Gestão, entendido este como as etapas e atividades (incluindo produtos e serviços envolvidos), desde a pesquisa, conceção e planeamento até à implementação, revisão e atividades pós evento.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar os princípios definidores da Gestão Autárquica, enquadrando-os nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e em políticas e boas práticas aplicáveis;
- Caracterizar a tipologia de eventos, identificar as principais fases e atividades para a realização de um evento e compreender os objetivos subjacentes à realização dos mesmos;
- Identificar, estruturar e documentar as principais fases, ações e responsabilidades associadas para a realização de um evento relevante, sustentável, promovido pela CMVNF; e
- Estruturar uma proposta de Sistema normalizado de Gestão da Sustentabilidade de eventos, priorizando, em face das vantagens dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG), a sua integração com outro(s) Sistema(s) de Gestão (SG) e Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (RSRS) já implementados na CMVNF.

Acresce, aos objetivos anteriormente enunciados, o compromisso de ser desenvolvido um artigo, o qual possa ser submetido para consequente publicação, numa Revista Internacional, com revisão por pares (*peer review*).

## 1.4 Metodologia de investigação

A abordagem ao trabalho desenvolvido, no âmbito da presente dissertação, foi suportada, numa primeira fase, numa pesquisa bibliográfica, em face do quadro teórico (literatura) que suporta as temáticas em estudo, e consequente revisão crítica. Desde logo, entre várias outras, a temática da Gestão de Eventos Sustentáveis. Numa segunda fase, a de investigação empírica, foi tido o Estudo de Caso o qual constitui uma estratégia de investigação que pode recorrer de um conjunto de abordagens (métodos de investigação).

Tendo presente os objetivos, da presente dissertação, a investigação empírica desenvolvida foi basicamente suportada: **(i)** na observação, *in loco*, para melhor compreender o objeto de estudo; **(ii)** na recolha, *in loco*, de informação (registos, afirmações factuais e outra informação tida como relevante), diagnosticando e identificando, junto dos principais interlocutores e Departamentos, as fases, as ações, áreas responsáveis e a documentação que suporta, na circunstância, a organização da Feira de Artesanato; **(iii)** a análise da informação e documentação recolhidas; **(iv)** a obtenção das correspondentes conclusões e, consequentemente, **(v)** a formulação de propostas, concretas, de ações e procedimentos documentados a implementar (Yin, 2001; Hill & Hill, 2009; IPQ, 2019).

## 1.5 Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação é composta por 5 capítulos, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2-** Estrutura da dissertação.

Capítulos	Conteúdos
<b>Capítulo 1</b> – Introdução (páginas 1 - 4)	- Enquadramento do trabalho; - Motivação; - Objetivos (geral e específicos); - Metodologia de investigação; e - Estrutura da dissertação.
<b>Capítulo 2</b> – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (páginas 5 - 9)	Apresentação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.
<b>Capítulo 3</b> – Revisão da Literatura (páginas 10 - 60)	Revisão da literatura focalizada em: - Sustentabilidade; - Gestão de eventos; - Autarquias Locais; - NP EN ISO 9001:2015; - ISO 20121:2012; e - Sistemas Integrados de Gestão.

(Continua)

(Continuação)

<b>Capítulos</b>	<b>Conteúdos</b>
<b>Capítulo 4</b> – Estudo de Caso (páginas 61- 77)	O Estudo de Caso – Feira de artesanato de Vila Nova de Famalicão: - Levantamento e caracterização da situação Propostas de ações a implementar (novas práticas): - Proposta de procedimento geral – Requisitos Legais e Outros Requisitos; - Proposta de procedimento geral – Informação Documentada; - Matriz de correspondências de requisitos normativos entre NP EN ISO 9001:2015 e a ISO 20121:2012.
<b>Capítulo 5</b> – Conclusões, contributos e recomendações (páginas 78 - 84)	Principais conclusões, contributos e recomendações.

## **Capítulo 2 – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

A CMVNF, situada na cidade de Vila Nova de Famalicão, está estrategicamente edificada entre diferentes polos urbanos e cidades de referência como Braga, Guimarães e Porto, sendo considerada um dos principais centros culturais, comerciais e industriais do país e uma cidade de referência no Baixo Minho e no Vale do Ave, com um conjunto de equipamentos culturais, desportivos, educativos, recreativos e de lazer (CMVNF, 2017).

A cidade de Vila Nova de Famalicão localiza-se na região Norte de Portugal Continental, mais especificamente na sub-região do Ave, distrito de Braga. Encontra-se limitado a Norte pelo concelho de Braga, a Este por Guimarães, a Sul por Santo Tirso e Trofa, a Oeste por Vila do Conde e Póvoa do Varzim e a Noroeste por Barcelos. Integrado no Vale do Rio Ave, Vila Nova de Famalicão é sede de um Município com 201,59 km<sup>2</sup> que se encontra organizado em 34 freguesias, desde 2013.

Em 1410 a Terra de Vermoim foi integrada no concelho de Barcelos, contudo, Vila Nova de Famalicão continuou a assumir-se como um grande pólo de desenvolvimento. Passados quatro séculos, em 1835, como reconhecimento da importância económica e social, a Rainha D. Maria II atribuiu o Foral de constituição de Concelho e mais tarde em 1841, o título de Vila.

Com a construção das Estradas Nacionais, designadamente a de Porto – Braga (1851) e do caminho-de-ferro (1875), Vila Nova de Famalicão entrou numa fase de grande desenvolvimento económico e populacional, o que lhe valeu, passado cerca de um século (1985), a elevação a Cidade (CMVNF, 2017).

Na Tabela 3, encontram-se representadas as informações mais relevantes que caracterizam o Município de Vila Nova de Famalicão.

**Tabela 3 - Território.**

- <b>Gentílico</b>	<b>Famalicense</b>
- <b>Área</b>	201,59 km <sup>2</sup>
- <b>População (em 2017)</b>	131 909 habitantes
- <b>Densidade populacional</b>	663,9 habitantes/km <sup>2</sup>
- <b>N.º de freguesias</b>	34
- <b>Ano de fundação do Município (ou foral)</b>	1835
- <b>Região (NUTS II)</b>	Norte
- <b>Sub-região (NUTS III)</b>	Ave
- <b>Distrito</b>	Braga
- <b>Província</b>	Minho
- <b>Orago</b>	S. António
- <b>Feriado Municipal</b>	13 de junho
- <b>Código postal</b>	4760

**Fonte:** Adaptado do Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do Município de Vila Nova de Famalicão (2017).

## **2.1 Estrutura organizacional**

A CMVNF é o órgão autárquico a quem cabe promover o desenvolvimento do Município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil. No Anexo A, apresenta-se o organograma da CMVNF.

## **2.2 Carta da Qualidade**

A Carta da Qualidade da CMVNF apresenta o compromISO da Autarquia para com o cidadão e as estratégias/políticas a seguir para assegurar e fortalecer esse desiderato, formalizando as diretrizes que assume em relação à Qualidade e que constituem uma garantia credível da qualidade do serviço público (CMVNF, 2022). É, pois, crucial que todos os colaboradores, a todos os níveis da estrutura de organização e funcionamento da Instituição, desenvolvam a sua atividade profissional, empenhados e fortemente comprometidos no cumprimento da Missão do Município, tornando real a Visão estabelecida e adotando uma postura profissional orientada para os valores defendidos (CMVNF,2022).

## **Visão**

O Município, no contexto da sociedade do conhecimento, orienta a sua ação no sentido de transformar Vila Nova de Famalicão num concelho dinâmico, competitivo e solidário (CMVNF, 2022).

## **Missão**

O Município tem como missão corresponder às aspirações dos cidadãos, mediante políticas públicas inovadoras, apostando na criteriosa aplicação dos recursos disponíveis e na qualidade da prestação dos serviços (CMVNF, 2022).

## **Valores**

Os serviços municipais pautam a sua atividade pelos seguintes valores (CMVNF, 2022):

- Realização plena, oportuna e eficiente dos objetivos definidos pelos órgãos representativos do Município;
- Obtenção de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados;
- Transparência e integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos e morais;
- Máximo aproveitamento possível dos recursos humanos e financeiros disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna;
- Desburocratização, simplificação de práticas, processos de trabalho e procedimentos administrativos, bem como a modernização tecnológica em prol dos valores da transparência, simplificação e desmaterialização de procedimentos, redução de custos, celeridade, correta aplicação das normas e credibilidade da atuação do Município;
- Dinamização e promoção da participação organizada do cidadão e dos agentes socioeconómicos do Município nos processos de tomada de decisão e nas atividades municipais; e
- Dignificação e valorização dos trabalhadores municipais.

### **2.3 Política da Qualidade**

De acordo com CMVNF (2022), a política da qualidade corresponde a um compromisso para com a melhoria contínua dos serviços em todas as suas vertentes, tendo por base o seu desempenho, envolvendo todos os que diariamente colaboram na Autarquia, no contexto da diversidade, abrangência e dimensão dos processos existentes na instituição.

Assenta no princípio da implementação e manutenção de um SGQ visando a modernização da gestão autárquica e as suas decisões estratégicas. Deverá prever e identificar os diferentes riscos que a atividade municipal comporta, de modo a ser possível minorá-los e a garantir-se a prossecução dos objetivos fixados e a maximização do desempenho da Autarquia (CMVNF, 2022).

#### **2.4 CompromISOs da Qualidade**

Estão estabelecidos como compromISOs da qualidade da instituição os seguintes (CMVNF, 2022):

- Exercer e desenvolver as competências de forma a assegurar os princípios da execução com rigor, transparência, eficácia e eficiência;
- Exercer e desenvolver as competências de forma a assegurar os princípios da igualdade de oportunidade e igualdade de género;
- Assegurar o comprometimento para com um serviço de excelência, pautado pelo rigor, eficácia e eficiência; e
- Garantir a prestação de serviço com a etiqueta da Qualidade, tanto externa como internamente.

#### **2.5 Principais eventos organizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

Na Tabela 4 são relevados três dos principais eventos realizados pela CMVNF, tendo em conta o impacto por eles causado no que se refere, desde logo, à adesão, da população, aos mesmos.

**Tabela 4** - Três dos principais eventos realizados pela CMVNF.

Eventos	Imagens
<p><b>Carnaval</b> Com origem no tradicional Entrudo português, o Carnaval famalicense nasce da participação livre das pessoas que saem à rua em massa, encarnando as mais diversas personagens. Nos últimos anos, Famalicão tem sido o ponto de encontro de milhares de foliões do Norte de país que escolhem esta cidade para viver um Carnaval tipicamente popular. (CMVNF, 2019). Marcado pela participação espontânea e divertida das pessoas, o Carnaval de Famalicão vive-se ao longo de toda a noite de Carnaval.</p>	
<p><b>Festas Antoninas</b> Santo António muito venerado em Vila Nova de Famalicão é tratado como um verdadeiro padroeiro da cidade, dando mote para as festas do concelho: as Antoninas. São vários dias de festa, onde se revivem momentos de grande tradição como as marchas, a distribuição do pão, a procissão, as rusgas e o folclore (CMVNF, 2019). A festa dura toda a noite e um pouco por toda a cidade há música, bailaricos e arraiais populares. Todos os anos, um grandioso desfile alegórico atravessa o centro da cidade até ao estádio Municipal, espalhando cor, alegria e vivacidade pelas ruas, numa animada e saudável disputa entre as diversas associações do concelho. Uma esplêndida sessão de fogo-de-artifício costuma encerrar as festividades</p>	
<p><b>Feira de Artesanato e Gastronomia</b> É nos primeiros dias de setembro, no final das férias grandes que decorre em Vila Nova de Famalicão a Feira de Artesanato e Gastronomia. Ao longo de uma semana, por entre mais de uma centena de expositores é possível assistir ao vivo de muitos artesãos que desvendam os segredos de artes manuais ancestrais como cestaria, barro, tecelagem, entre outros. Para além do trabalho ao vivo, a programação é enriquecida com um programa de animação diário (CMVNF, 2019). Paralelamente decorre a Feira da Gastronomia onde é possível, descobrir os mais genuínos sabores da cozinha regional português a e doçaria nacional. O prestígio alcançado é, em grande parte, fruto de uma forte aposta da autarquia na organização e promoção do evento, que tem levado a uma natural seleção do melhor e mais autêntico artesanato nacional, a par dos mais genuínos sabores da gastronomia famalicense.</p>	

**Fonte:** Adaptado de CMVNF (2020).



## Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica

### 3.1 Sustentabilidade

#### 3.1.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Nos últimos dois séculos, as sociedades humanas fizeram grandes avanços tecnológicos por vezes esquecendo-se das suas limitações. De acordo com Diesendorf (2000), os principais impactos ambientais provocados por estes avanços tecnológicos foram os seguintes:

- Mudanças possivelmente irreversíveis na composição da atmosfera e, portanto, no clima do planeta terra;
- Destruição da camada de ozono o que provocou um aumento dos danos causados nos seres vivos provocado pelos raios ultravioleta;
- Degradação superficial do solo e aumento da desertificação;
- Danos provocados á fotossíntese e seus ciclos;
- Poluição generalizada do ar, rios e oceanos; e
- Esgotamento dos reservatórios artesianos da água.

Uma sociedade sustentável é aquela que usa a Ciência e a Tecnologia de forma mais eficaz e eficiente. A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento define DS como: “atender às necessidades do presente sem colocar em risco a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987).

Tal como não se compreende uma sociedade democrática cujos princípios de democracia se aplicam diversamente a diferentes partes ou grupos de sociedade, também não se compreende uma sociedade “sustentável” em que os princípios de democracia se aplicam diversamente a diferentes partes ou grupos da sociedade. As designações de DS e sustentabilidade são utilizadas muitas vezes indistintamente o que, em determinadas situações, pode suscitar confusão (Rodrigues, 2009).

Surgido na década de 1980, o termo DS emergiu da relação entre a preservação do planeta e o atendimento das necessidades humanas (INCEN, 1980).

O conceito de DS ganhou a atenção mundial nos últimos anos, o que aprimorou a sua implementação (Olawumi & Chan, 2018).

O conceito de DS é bem diferente do de sustentabilidade, na medida em que a palavra “desenvolvimento” aponta claramente para a ideia de mudança direcional e progressiva (Gallapín, 2003).

Numa primeira visão, o DS é o caminho para se alcançar a sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade é o objetivo final, de longo prazo (Sartori, *et al.*, 2014). Ainda de acordo com o autor, o desenvolvimento é um processo social complexo, algo que está a acontecer de determinada forma, sendo que se o desenvolvimento se fizer em direção ao ideal de sustentabilidade então pode dizer-se que ele é sustentável. Promover o DS é orientar a sociedade na interface entre:

- Ambiental – Envolve a contribuição de ambos (económico e social) e seus efeitos sobre o ambiente e seus recursos;
- Social – Refere-se a direitos humanos e valores, relacionamentos e instituições; e
- Económico – Trata de alocação e distribuição de recursos escassos.

Mas o que é o DS? (Bilhim, 2004).

Em geral aceita-se que há duas perspetivas sobre o DS: uma abordagem *soft* e uma abordagem *hard*. A primeira abordagem baseia-se nos objetivos definidos em 1980, aquando da origem do conceito, em que muitos ambientalistas se opuseram ao desenvolvimento extremo dos países em vias de desenvolvimento pelos danos que provocavam no ambiente, procurando restringir, mediante uma agenda implícita, o futuro desenvolvimento desses países, que persistiam em copiar livremente os caminhos seguidos pelos países desenvolvidos, que pressupunham a degradação ambiental e o esgotamento de recursos naturais para obterem índices elevados de crescimento económico.

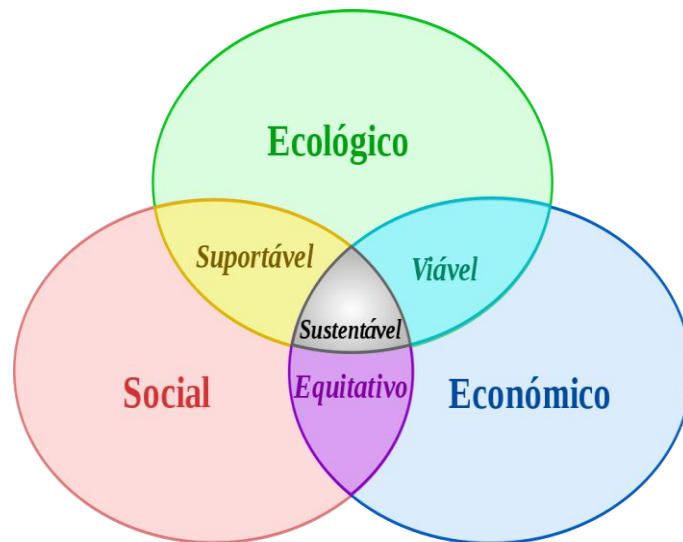
Assim, o conceito ganhou forma, quando no relatório da Comissão Brundtland se afirmou que “a humanidade tem capacidade para tornar sustentável o progresso – para assegurar que pode dar satisfação às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras poderem satisfazer as de então”, tendo inclusivamente havido avanços posteriores nos princípios, medidas e compromissos a tomar na obtenção do DS, em especial na Conferência do Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, realizada no Rio de Janeiro em 1992.

Porém, o DS tornou-se simplesmente sinónimo de melhor gestão ambiental nos países desenvolvidos, enquanto os programas internacionais parecem querer colocar mais constrangimentos ao esgotamento dos recursos naturais e degradação ambiental nos países em vias de desenvolvimento. É esta iniquidade que tem sido amplamente criticada por ecologistas e economistas do desenvolvimento.

A este respeito, Fonseca, *et al.* (2020) apresenta um modelo de integração de objetivos económicos, sociais e ecológicos no DS que merece alguma atenção pela sua capacidade de ilustração. Este modelo apresenta três objetivos críticos, a saber:

- Objetivos económicos: crescimento, equidade, eficiência;
- Objetivos sociais: *empowerment*, participação, mobilidade social, coesão, identidade cultural, desenvolvimento institucional;
- Objetivos ecológicos: integridade do ecossistema, capacidade de carga, biodiversidade, matérias globais.

Estes são conhecidos como as três dimensões ou pilares do DS, conforme Figura 1.



**Figura 1-** Desenvolvimento Sustentável.  
**Fonte:** IFSC (2020).

De acordo com Diesendorf (2000), o DS compreende desenvolvimento económico e social que visam proteger e melhorar o meio ambiente natural e a equidade social.

O desenvolvimento tecnológico e social não pode continuar como nos últimos 200 ou 300 anos. A teoria do progresso que compara o presente com o passado e não considera o futuro, exceto como uma possibilidade aberta para mais crescimento e melhoria, é uma fonte de problemas cada vez mais intratáveis (Mitcham, 1995).

O que hoje chamamos de DS, tem evoluído como um conceito integrador, um guarda-chuva sob o qual um conjunto de questões interrelacionadas podem ser organizadas de forma única. Trata-se de um processo variável de mudança que busca como objetivo final a sustentabilidade em si (Sartori, *et al.*, 2014).

De acordo com Rodrigues (2009), do vasto conjunto de definições surgidas na literatura sobressaem pontos comuns, centrais em todo o discurso de sustentabilidade:

- Não colocando em causa a inevitabilidade do crescimento económico, sobressai a ideia da necessidade de o “ajustar” adequadamente aos limites que a natureza lhe

impõe, devendo para tal a economia desenvolver-se de modo a não comprometer a capacidade de auto-regulação dos sistemas naturais;

- A ideia de permanência, durabilidade e estabilidade dos fatores materiais e sociais de que depende o desenvolvimento humano; e
- Uma ideia de responsabilidade humana para com as gerações vindouras, de maneira a não as privar dos recursos biofísicos e naturais, fundamentais para a manutenção de um leque relativamente vasto de opções de desenvolvimento.

### 3.1.2 Princípios da sustentabilidade

Na Tabela 5 relevam-se os principais princípios de sustentabilidade.

**Tabela 5** - Princípios de sustentabilidade.

<b>Princípios</b>	<b>Breve descrição</b>
- Justiça	- Princípios fundamentais da justiça, salvaguardando o bem-estar e os direitos humanos e os deveres de solidariedade entre os diferentes membros da humanidade.
- Democracia	- Todas as pessoas devem gozar de iguais direitos e, conseqüentemente, iguais obrigações na especificação do quadro político que gera e limita as oportunidades que lhes estão disponíveis.
- Sustentabilidade	- A sustentabilidade resulta da revelação social de um conjunto de novos e renovados valores, processo que se organiza em torno de uma visão humanista alargada e respeitadora da totalidade e da multiplicidade das energias criadoras existentes na terra. A sustentabilidade implica o desenvolvimento em cada homem e em cada geração de um sentido elevado e altruísta de dever de cuidar daquilo que não é da sua pertença, embora esteja à sua mercê. Este processo de deve assentar num conceito abrangente de bem-estar humano e de felicidade.
- Precaução	- Os responsáveis políticos não devem justificar a inação com a falta de conhecimento científico, sempre que estejam em causa preocupações razoáveis e abrangentes da sociedade, nem devem utilizar a ciência ou a técnica como instrumentos privilegiados de legitimação das suas decisões. A incerteza inerente às decisões políticas sobre o desenvolvimento deve ser partilhada por todos, funcionando esta condição como critério de validade para aplicação do princípio de ação preventiva.
- Integração	- O desenvolvimento deve acontecer de forma integrada e apoiado num quadro abrangente de preocupações razoáveis das pessoas e das sociedades. A integração das políticas de desenvolvimento ou suscetíveis de o condicionarem presume uma necessária e efetiva cooperação entre os diferentes níveis e formas de governo e governação.
- Utilizador-Responsável	- Quem utiliza o ambiente ou os recursos naturais para a prossecução dos seus objetivos e interesses legítimos, deve ser responsável pelas conseqüências das suas ações, suportando os custos sociais necessários à prevenção ou reparação dos danos eventualmente causados e facilitando o acesso à informação às diversas partes interessadas, incluindo a comunidade científica e as populações afetadas.
- Subsidiariedade	- As decisões necessárias ou capazes de afetar o desenvolvimento, deverão ser tomadas ao nível mais próximo possível dos cidadãos que seja consistente com uma ação efetiva. A ação local é fundamental na transição para a sustentabilidade, devendo agir-se e apensar-se ao mesmo tempo a nível local e global.

Fonte: Rodrigues (2009).

### 3.1.3 Objetivos do desenvolvimento sustentável

Os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) são o resultado de um vasto conjunto de negociações globais, experiências e debates entre todos os estados membros das Nações Unidas após um processo participativo, envolvendo várias partes interessadas (Fonseca, *et al.*, 2020). Aquando do fim da Guerra Fria, os países que necessitavam de cooperação, sentiram os efeitos na diminuição dos recursos disponibilizados (uma vez que as agências oficiais de assistência ao desenvolvimento tiveram cortes no seu orçamento) o que originou que a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) passassem a discutir metas de bem-estar económico de desenvolvimento social e sustentabilidade dando origem ao documento “*Shapping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*”. A par desta publicação, discutia-se a própria Teoria de Desenvolvimento, sendo uma das mais importantes referências o trabalho de Amartya Sen, Prémio Nobel da Economia, que também foi um dos criadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) (Estratégia ODS, 2021), conforme Figura 2.



**Figura 2-** Índice de Desenvolvimento Humano.  
**Fonte:** Scarpin & Slomski (2007).

O conceito de desenvolvimento humano foca-se na ampliação das oportunidades, das capacidades e do bem-estar das pessoas diferentemente do desenvolvimento económico que se focaliza no lucro. O lucro passa a ser apenas um dos aspetos do desenvolvimento, e não seu fim, conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Estratégia ODS, 2020).

Deste modo, em 1998, foi lançado o IDH, com três dimensões: educação, saúde e lucro. O objetivo seria oferecer um contraponto ao indicador mais utilizado até então para a comparação entre Estados, o Produto Interno Bruto (PIB). Nos dias de hoje, o IDH é uma referência mundial sintética que, apesar das suas qualidades, não esgota todos os aspetos do desenvolvimento. Em setembro de 2000, 189 nações firmaram um compromisso para combater a pobreza extrema entre outros problemas sociais. Deste pacto surgiram os objetivos de desenvolvimento do milênio ODM, oito alvos a serem alcançados até 2015, subdivididos em 21 metas e 60 indicadores. Diversos eventos e relatórios acompanharam a situação dos ODM no mundo desde 2000 a 2015 (Estratégia ODS, 2020).

A Agenda 2030 da ONU foi aprovada no ano de 2015 por 193 Estados membros, em substituição dos ODM. A agenda é composta por 17 ODS e por 169 metas repartidas pelos diferentes objetivos (Pedersen, 2018; Fleming, *et al.*, 2017).

Os ODS visam inspirar a operacionalização e a integração da sustentabilidade nas organizações, atendendo às necessidades atuais e futuras das partes interessadas com vista a alcançar o DS para a sociedade em geral (Fonseca, *et al.*, 2020).

Cada governo de cada país é o primeiro responsável pela implementação do plano de ação da Agenda sendo livre de decidir quais os ODS que deseja implementar e quais os meios que irá utilizar para a sua implementação até 2030 (Ferreira, 2020).

Os ODS são de natureza ambiental, social e económica, conforme ilustra a Figura 3.



**Figura 3** - Objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030.  
Fonte: BCSD (2020).

Em termos gerais, todos os ODS foram concebidos como ambições e desafios para todos os países (Osborn, 2015). Conforme a Tabela 6 são destacadas, para cada um dos 17 ODS, as correspondentes metas tidas como relevantes no âmbito do DS.

**Tabela 6** - Os ODS e metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável.

ODS	Metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável
<b>1. Erradicar a pobreza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direitos iguais no acesso a recursos económicos, serviços básicos, formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias e serviços financeiros; e</li> <li>- Aumentar resiliência dos mais pobres e reduzir a exposição e vulnerabilidade destes aos fenómenos extremos: económicos, sociais e ambientais.</li> </ul>
<b>2. Erradicar a Fome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas a uma alimentação de qualidade, nutritiva e suficiente durante todo o ano;</li> <li>- Garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes; e</li> <li>- Corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas mundiais.</li> </ul>
<b>3. Saúde de qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir substancialmente o número (nº) de mortes e doenças devido a químicos perigosos, contaminação e poluição do ar, água e solo;</li> <li>- Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, que afetam principalmente os países em desenvolvimento; e</li> <li>- Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, formação e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento.</li> </ul>
<b>4. Educação de qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que todos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira fase da infância, bem como cuidados e educação pré-escolar;</li> <li>- Aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais;</li> <li>- Garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o DS; e</li> <li>- Ampliar substancialmente, a nível global, o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos.</li> </ul>
<b>5. Igualdade de Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar todas as formas de violência contra todas as meninas e mulheres nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual;</li> <li>- Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis da tomada de decisão da vida política, económica; e</li> <li>- Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação (TIC), para promover o empoderamento das mulheres.</li> </ul>
<b>6. Água potável e saneamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando o despejo e minimizando a libertação de produtos químicos e materiais perigosos;</li> <li>- Aumentar substancialmente a eficiência no uso da água em todos os setores e assegurar extrações sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água;</li> <li>- Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos, a todos os níveis; e</li> </ul> <p>Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento.</p>
<b>7. Energias renováveis e acessíveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duplicar a taxa global de melhoria de eficiência energética;</li> <li>- Reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso à investigação e às tecnologias de energia limpa; e</li> <li>- Expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento.</li> </ul>

(Continua)

(Continuação)

ODS	Metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável
<b>8. Trabalho digno e crescimento económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação;</li><li>- Melhorar progressivamente a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção e empenhar-se em dissociar crescimento económico da degradação ambiental;</li><li>- Elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que cria o emprego e promove a cultura e os produtos locais; e</li><li>- Aumentar o apoio à Iniciativa de Ajuda para o Comércio para os países em desenvolvimento.</li></ul>
<b>9. Indústria, inovação e infraestruturas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolver infraestruturas de confiança, sustentáveis e resilientes, para apoiar o desenvolvimento económico e o bem-estar humano;</li><li>- Promover a industrialização inclusiva e sustentável, aumentando significativamente a participação da indústria no setor do emprego e no PIB;</li><li>- Modernizar as infraestruturas e reabilitar as indústrias para torna-las sustentáveis;</li><li>- Fortalecer a investigação científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento; e</li><li>- Facilitar o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis e resilientes nos países em desenvolvimento, através de maior apoio financeiro, tecnológico e técnico.</li></ul>
<b>10. Reduzir as desigualdades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Progressivamente alcançar e manter de forma sustentável, o crescimento de rendimento dos 40% da população mais pobre;</li><li>- Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições económicas e financeiras internacionais globais; e</li><li>- Facilitar a migração e a mobilidade das pessoas de forma ordenada, segura, regular e responsável.</li></ul>
<b>11. Cidades e comunidades sustentáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proporcionar o acesso a sistemas de transportes seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos;</li><li>- Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável e as capacidades para o planeamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis;</li><li>- Reduzir o impacto ambiental negativo <i>per capita</i> nas cidades;</li><li>- Proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes;</li><li>- Aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos que adotaram e implementaram políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, resiliência a desastres; e</li><li>- Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, nas construções sustentáveis e resilientes, utilizando materiais locais.</li></ul>

(Continua)



(Continuação)

ODS	Metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável
<b>12. Produção e consumo sustentáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com todos os países a tomar medidas, e os países desenvolvidos a assumirem a liderança;</li><li>- Alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais;</li><li>- Reduzir para metade o desperdício de alimentos <i>per capita</i> a nível mundial, de retalho e do consumidor;</li><li>- Alcançar a gestão ambientalmente saudável dos produtos químicos e de todos os resíduos, ao longo de todo o ciclo de vida destes, de acordo com os marcos internacionais acordados;</li><li>- Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio de prevenção, redução, reciclagem e reutilização;</li><li>- Incentivar as empresas, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade;</li><li>- Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais;</li><li>- Garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e consciencialização para o DS e estilos de vida em harmonia com a natureza;</li><li>- Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer as suas capacidades científicas e tecnológicas para mudarem para padrões mais sustentáveis de produção e consumo; e</li><li>- Desenvolver e implementar ferramentas para monitorizar os impactos de DS para o turismo sustentável.</li></ul>
<b>13. Ação Climática</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Melhorar a educação, aumentar a consciencialização e a capacidade humana e institucional sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas; e</li><li>- Promover mecanismos para a criação das capacidades para o planeamento e gestão eficaz no que respeita às alterações climáticas, nos países menos desenvolvidos e pequenos.</li></ul>
<b>14. Proteger a vida marinha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prevenir e reduzir significativamente a poluição marítima de todos os tipos, especialmente a que advém de atividades terrestres;</li><li>- Gerir de forma sustentável e promover ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos;</li><li>- Proibir certas formas de subsídios à pesca que contribuem para a sobrecapacidade e a sobrepesca;</li><li>- Aumentar os benefícios económicos para os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos a partir do uso sustentável dos recursos marinhos; e</li><li>- Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de investigação e transferir tecnologia marinha.</li></ul>
<b>15. Proteger a vida terrestre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interior e os seus serviços;</li><li>- Promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas;</li><li>- Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitats naturais, travar a perda da biodiversidade;</li><li>- Integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade no planeamento nacional e local;</li><li>- Mobilizar e aumentar significativamente os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade dos ecossistemas; e</li><li>- Mobilizar recursos significativos para financiar a gestão florestal sustentável.</li></ul>

(Continua)

(Continuação)

ODS	Metas relevantes no âmbito do Desenvolvimento Sustentável
<b>16. Paz, justiça e instituições eficazes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promover o Estado de Direito, ao nível nacional e internacional e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos;</li><li>- Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes, a todos os níveis;</li><li>- Garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva participativa e representativa em todos os níveis; e</li><li>- Promover e fazer cumprir as leis e políticas não discriminatórias para o DS.</li></ul>
<b>17. Parcerias para a implementação dos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ajudar os países em desenvolvimento a alcançar a sustentabilidade da dívida de longo prazo;</li></ul> <p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para países em desenvolvimento;</li></ul> <p><b>Capacitação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento;</li></ul> <p><b>Questões sistémicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar a coerência das políticas para o DS;</li></ul> <p><b>Parcerias multissetoriais</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reforçar a parceria global para o DS:</li></ul> <p><b>Dados, monitorização e prestação de contas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar as iniciativas existentes para desenvolver medidas do progresso do DS que complementem o PIB.</li></ul>

Fonte: Ferreira (2020).

### **3.1.4 A importância da aplicação dos ODS nos poderes locais e regionais**

A Agenda 2030 e os seus ODS exigem colaboração intersectorial e transformação da sociedade. Traduzir esses objetivos indivisíveis para o nível local é uma tarefa importante para as Autarquias, dada a sua ampla gama de responsabilidades (Krantz & Gustafsson, 2021).

Cidades e municípios desempenham um papel vital na aceleração da transição para alcançar os ODS. Num mundo urbanizado, muitas das iniciativas de sustentabilidade mais significativas, são realizadas localmente (Lähteenoja, *et al.*, 2021).

Para além do ODS 11 (cidades e comunidades sustentáveis) todos os ODS têm objetivos que estão direta ou indiretamente ligadas ao trabalho diário das Autarquias (Ferreira, 2020).

A ONU enfatiza a importância da colaboração e abordagens integradas para a implementação efetiva dos ODS. Grande parte da ação terá de ocorrer ao nível local, onde os municípios desempenharão um papel importante na coordenação dos esforços para o cumprimento dos ODS. Eles são constantes atores locais muito próximos dos cidadãos que possuem a capacidade de influenciar outros atores por meio das suas estratégias (Gustafsson & Ivner, 2017).

A Agenda 2030 é também uma oportunidade para os municípios, na medida em que (Ferreira, 2020):

- Fornece um roteiro de médio prazo para o processo de desenvolvimento;
- Constitui uma linguagem comum que pode ser base para a mobilização dos atores locais em torno de objetivos comuns e para a formulação de políticas que se reforcem mutuamente;
- Facilita a comunicação das políticas prosseguidas pelos municípios, criando uma oportunidade de capacitação e envolvimento dos quadros municipais, e um veículo para alargar parcerias e oportunidades de financiamento.

Ainda de acordo com Ferreira (2020), a nível global as preocupações dos governos locais e regionais são cada vez mais integradas nos processos de negociação e diálogo. A Europa é o continente onde as autoridades locais e as suas associações regionais/nacionais têm avançado na integração dos ODS a nível local, embora com grandes disparidades. Em vários países europeus, existem planos de desenvolvimento regionais alinhados com os ODS. Os municípios incluíram os ODS nos seus processos de planeamento e orçamentação, implementaram campanhas de sensibilização local, identificando indicadores de

monitorização local entre outros projetos piloto em curso, onde organizações da sociedade civil e universidades são frequentemente parceiros dos municípios.

No geral, a aplicabilidade dos ODS tem mais possibilidades de atingir os resultados pretendidos nos municípios onde os decisores políticos estão conscientes da importância dos ODS e os colocam na agenda do município. É também importante envolver todos os Departamentos municipais e criar equipas multidisciplinares; integrar os ODS no trabalho diário e na gestão corrente; aproveitar os mecanismos de participação já existentes para envolver os atores locais; investir em dados estatísticos desagregados que permitam a monitorização e ainda promover a partilha de conhecimentos e experiências entre municípios, através da participação em redes e da cooperação descentralizada (Ferreira, 2020).

Embora não exista uma solução aplicável a todos os casos, a concretização dos ODS a nível local pode seguir um roteiro geral com passos ou fases definidas, que passam por sensibilizar, adaptar, implementar e monitorizar.

### **3.1.5 Sustentabilidade e democracia**

As autarquias locais necessitam ser reinventadas. As organizações que serviram no passado encontram-se hoje com necessidade de serem repensadas estrategicamente. A administração ao nível local precisa saber como orquestrar seus esforços de DS, mas também saber em quais temas e ações se concentrar, de forma a utilizar todo o seu potencial local (Lähteenoj, *et al.*, 2021). Há novas missões, novos desafios que obrigam os líderes a pôr em causa os processos e as estruturas organizacionais tradicionais (Pereira, 2015).

O dilema humano é que nós precisamos de crescimento, mas um crescimento económico descontrolado pode arruinar a base da nossa sobrevivência. Subsistem duas categorias de problemas no conceito de DS: por um lado, os problemas socioeconómicos, particularmente, a pobreza e a fome, os quais podem ser mitigados pelo crescimento económico e por outro, os problemas que conduzem e que decorrem da degradação ambiental, que são agravados pelo crescimento económico (Bilhim, 2004).

As corporações impactam o ambiente natural, suas próprias forças de trabalho e a sociedade em geral afetando a sustentabilidade do planeta e da sociedade. Elas causam esses impactos por meio das suas escolhas de matérias-primas e fornecedores, uso da terra, localizações geográficas, processos de fabricação (incluindo produção de resíduos e poluição), estruturas organizacionais, arranjos financeiros, SG, práticas de emprego, serviços ao cliente, atividades comunitárias e usos de informação (Diesendorf, 2000).

## 3.2. Gestão de eventos

### 3.2.1 Eventos

Globalmente, muitos países estão, cada vez mais, a utilizar os eventos como veículos para o desenvolvimento regional, à medida que continuam a demonstrar capacidade de gerar resultados positivos para as regiões (Mokhtar & Deng, 2015).

Nos dias de hoje, os eventos tendem a ter um papel mais relevante na nossa cultura do que no passado, uma vez que atualmente existe uma tendência cuidadosa na forma gastar nas atividades de lazer, levando a um aumento de eventos públicos, celebrações e entretenimento (Bobone, 2010).

Atualmente, os governos apoiam e promovem eventos como parte das suas estratégias para o desenvolvimento económico, crescimento da nação e *marketing* de destino. As corporações adotam eventos como elementos essenciais nas suas estratégias de *marketing* e de promoção de imagem. O entusiasmo dos grupos comunitários e indivíduos por seus próprios interesses e paixões, motiva o surgimento de uma coleção de eventos sobre praticamente todos os assuntos e temas que se possa imaginar (Bowdin, *et al.*, 2012).

De acordo com Silvers, *et al.* (2006), gerir um evento é um processo pelo qual este é planeado, preparado e produzido, ou seja, como em qualquer outra forma de gestão, abrange a avaliação, definição, aquisição, controlo e análise do tempo, atribuição de direção, recursos humanos, produtos, serviços e outros recursos para atingir os objetivos. Deste modo, sugere que um organizador de eventos seja definido como a pessoa cujo trabalho pressupõe supervisionar e organizar todos os aspetos de um evento, que incluem o planeamento, organização, implementação e reuniões de controlo, convenções e outras atividades similares.

O promotor de um evento tem sempre, independentemente da tipologia do mesmo, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica (Isidoro, *et al.*, 2014).

Centenas de anos se passaram e atualmente pode-se observar o quanto os eventos se tornaram importantes fontes de lucro, comunicação e desenvolvimento, para setores de economia, governos e empresas (Bobone, 2010).

O evento deve também causar impacto, valendo-se da criatividade não só durante a sua realização, como através de uma promoção e divulgação adequadas. Espera-se sempre que qualquer evento seja bem-sucedido, pois um acontecimento deve ser recordado pela positiva e não como uma tragédia (Pedro, *et al.*, 2005).

A Figura 4 demonstra quais os processos pelos quais um evento deverá passar:



**Figura 4** - Processos de Gestão de Eventos.  
**Fonte:** Adaptado de IPC (2021).

### 3.2.2 Tipos de eventos

Existem diferentes tipos de eventos, podendo ser definidos da seguinte forma (Ramalho, *et al.*, 2013):

- **Reunião Diagonal:** baseada na informação, na discussão e questionamento (exemplo: palestra, conferencias, seminários, simpósios, convenções, entrevistas, entre outros);
- **Reunião coloquial:** baseada no entretenimento, no lazer, na aproximação entre pessoas e na confraternização (ex: Coquetel, pequeno almoço, almoço, jantar, *brunch*, *Happy hour*, entre outros);
- **Competitivos:** concursos, torneios;
- **Expositivos e Demonstrativos:** feiras, mostras, exposições, desfiles, lançamento de produtos, inaugurações;
- **Ciclos de palestras:** tanto pode ser um assunto desdobrado em várias apresentações, como vários assuntos que se complementam (poderá ser ministrado por um ou vários palestrantes especialistas no assunto);
- **Conferência:** reunião formal em que um especialista desenvolve determinado tema sobre o qual tem amplo domínio;
- **Congresso:** reuniões promovidas por entidades de classe ou associações diversas, para apreciação, estudo, debate de interesse dos participantes ou sobre algum ramo de conhecimento que queiram criar, desenvolver ou colaborar. Normalmente, o

congresso desenvolve-se em módulos ou sessões organizadas de diversas formas: mesas redondas, sessões plenárias, reuniões de comissões mistas;

- **Convenção:** esforço de um determinado agrupamento social. Normalmente busca a integração, o conhecimento recíproco dos seus participantes, a homogeneização de procedimentos, comportamentos ou informações;
- **Fórum:** destinado exclusivamente às pessoas que dominam o assunto a ser tratado. O participante poderá debater com liberdade as suas posições, sem restrições quanto à quantidade de participantes. Existe um mediador para garantir a participação livre dos interessados, direcionados na busca do consenso e no registo de opiniões significativas;
- **Inauguração:** é um evento formal de alta representatividade social e, portanto, requer um planeamento minucioso, envolvendo todas as fases de um evento complexo;
- **Mesa redonda:** técnica utilizada por pequenos grupos comprometidos com um mesmo ramo de conhecimento ou interesse, para esclarecimentos, troca de ideias, discussão de casos. Cada participante tem tempo para expor os seus pontos de vista para serem apreciados e debatidos. Para se garantir a boa ordem de trabalhos é nomeado um coordenador;
- **Palestra** – uma pessoa, conhecida como palestrante, propõe-se a levar aos seus ouvintes o seu conhecimento, a sua experiência ou o seu entendimento sobre determinado assunto. Não existe uma regra fixa quanto ao tempo de duração e a participação do público. Normalmente realiza-se num intervalo de 30 a 60 minutos com ou sem perguntas durante a exposição. O comum é que as perguntas ocorram após o término da palestra;
- **Receção:** simpática reunião, rápida e simples de se organizar e de baixo custo. Na maioria das vezes é feita na própria instalação (residência, escola, escritório, empresa) ou em clubes, objetivando atender às necessidades e às satisfações pessoais ou sociais;
- **Reunião:** é um encontro de duas ou mais pessoas para o exercício de alguma atividade. Elas podem ser formais ou informais;
- **Seminário:** destinado a pessoas que apresentem praticamente o mesmo nível de conhecimento. Os participantes têm prévio conhecimento do que será tratado. Divide-se em três fases: exposição, discussão e conclusão;

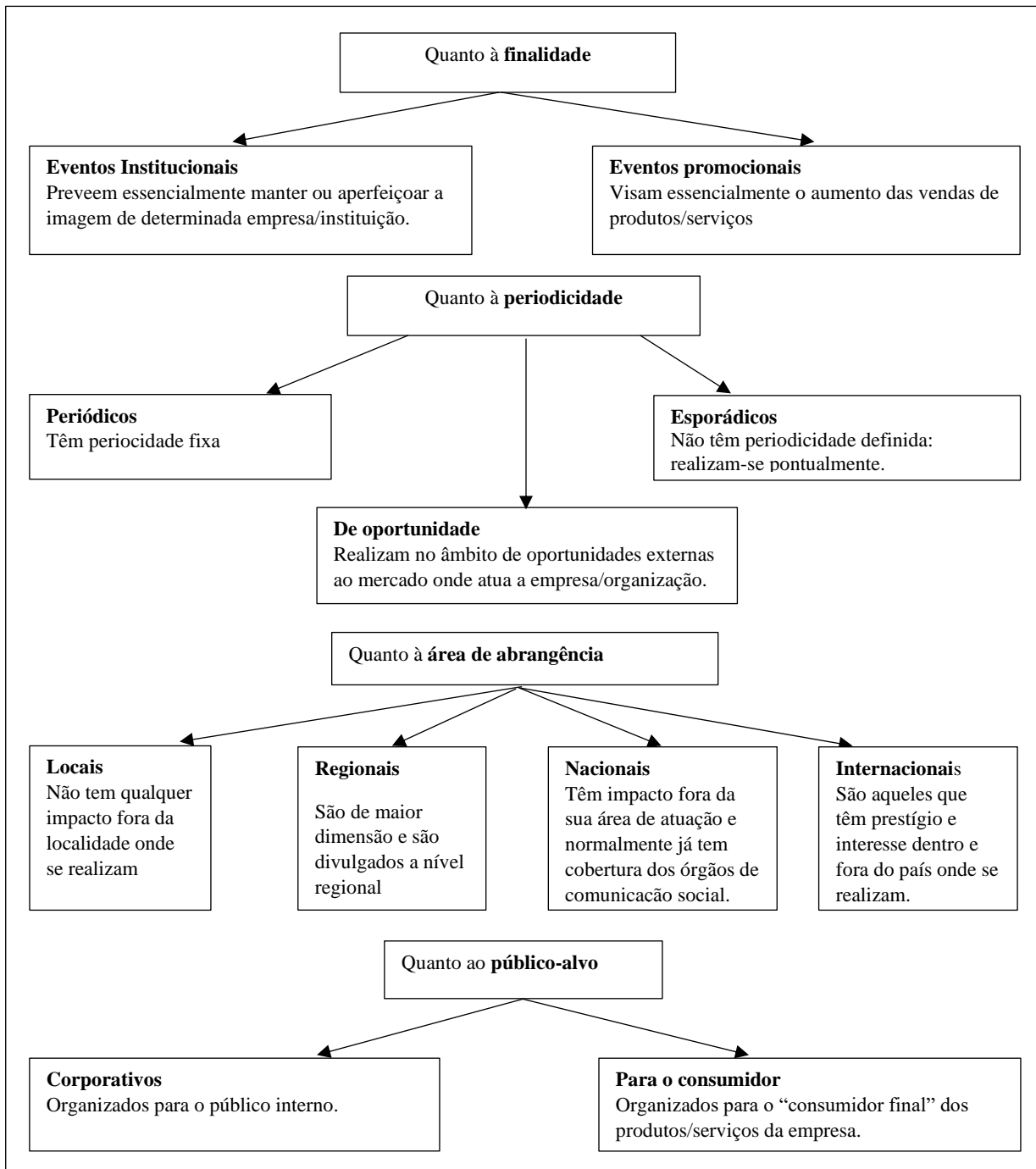
- **Sessão de autógrafos:** é o encontro do autor de um livro com o seu público. O autor cria uma excelente oportunidade para confirmar as suas pesquisas quanto ao tipo de pessoas que ele está sensibilizando com a sua escrita;
- **Simpósio:** os expositores debatem os assuntos com o público assistente, dentro de normas pré-estabelecidas;
- **Solenidade:** normalmente é um evento que consegue concentrar muitas pessoas. Não raro, destina-se a homenagens que preveem a entrega de prémios, de placas comemorativas, prática de discursos; e
- **Workshop:** trata-se de uma loja de trabalho cuja finalidade é promover o aprendizado de forma prática.

O setor de eventos caracteriza-se por ser uma indústria prestadora de serviços, mas pouco estruturada para uma economia dominada por serviços (Bilhim, 2004). Pode ser classificada da seguinte forma:

- Abrangência: mundial, internacional, latino-americano, português, regional ou municipal;
- Competição: desportiva, cultural, artística, concurso, campeonatos ou desfiles;
- Demonstração ou exposição: inaugurações, exposições, desfiles, leilões;
- Data ou frequência: permanentes, esporádicos, únicos ou oportunidade;
- Categoria e função estratégica: público ou privado;
- Dimensão: macro evento, de grande porte, de médio porte ou de pequeno porte;
- Área de Interesse: artístico, assistencial, científico, filantrópico, folclórico, gastronómico, governamental, incentivo, informativo, institucional, político, promocional, religioso, social, técnico ou turismo/lazer;
- Perfil dos participantes: geral, dirigido, específico ou especializado; e
- Tipo de adesão: fechado ou aberto.

De acordo com Isidoro, *et al.* (2014), os eventos deverão ser caracterizados conforme representado na Figura 5.





**Figura 5** - Caracterização dos eventos.  
**Fonte:** Adaptado (Isidoro, *et al.*, 2014).

### 3.2.3 Impacto dos eventos

A avaliação e registo de impactos, medição de gastos, produção de relatórios são indispensáveis como lições aprendidas, para planeamentos futuros e conclusões sobre trabalhos levados a efeito. É necessário espírito crítico, visando reforçar a credibilidade assim como a apreciação de resultados. O *feedback* de um evento é uma importante ferramenta para aperfeiçoar planeamentos próximos. O estudo da viabilidade de um evento,

constitui o pré-evento. Inclui os estudos de mercado, *marketing* e controlo da qualidade (Isidoro, *et al.*, 2014).

No pré-evento deverá avaliar-se o perfil dos convidados, conhecer os nichos de mercado para enriquecer a sua base de dados.

O pós-evento, na sua avaliação, é um indicador de desempenho. Todo o anfitrião ou organizador deseja saber mais do seu evento: se atingiu os objetivos, se satisfaz as suas expectativas, se obteve cobertura mediática e qual o perfil e reação das audiências.

Os eventos causam mudanças nos diferentes meios. Provocam efeitos no mercado, no estilo de vida, nos padrões de trabalho, na composição demográfica, nos tipos de procura de entretenimento, nos níveis de instrução, nas famílias no ambiente tecnológico e artístico, nas experiências dos artistas, nos novos consumidores que vão surgindo. Os impactos causados pelos eventos podem ser positivos ou negativos e por ISO têm que ser avaliados (Ramalho, *et al.*, 2013).

Organizar eventos é uma ciência exata. Existem impactos tangíveis e intangíveis (Bilhim, 2004).

Os eventos fortalecem o orgulho de quem os organiza, amplificam horizontes, são geradores de sucesso, capitalizam oportunidades e desenvolvem as comunidades porque dão oportunidades de promoção. Devem, portanto, avaliarem-se esses impactos (Bobone, 2010). Os impactos negativos, constituem causas de perturbação na vida dos residentes, originando engarrafamentos, ruídos, vandalismos, produção de lixo e interrupção de atividades locais (podendo gerar resultados artificiais). O seu mau planeamento e instalação podem dar má reputação ao local, causar acidentes e perdas de negócio. Podem trazer apenas benefícios a longo prazo, mas, entretanto, desencadearem comportamentos destruidores, tais como: uso de álcool, droga, casos de criminalidade e má imagem pública (Bobone, 2010).

Os comportamentos das multidões devem planear-se cuidadosamente de forma a prevenir acontecimentos problemáticos.

Os eventos não acontecem no vazio – afetam praticamente todos os aspetos das nossas vidas, sejam eles sociais, culturais, económicos, ambientais e políticos. Os benefícios advindos dessas combinações positivas são, em grande parte, responsáveis pela popularidade e apoio que os eventos têm (Bilhim, 2004). Esses benefícios estão cada vez mais documentados e pesquisados e estratégias apropriadas têm sido desenvolvidas no sentido de multiplicar os resultados dos eventos e otimizar os seus benefícios (Ramalho, *et al.*, 2013). A explosão dos eventos, juntamente com o aumento paralelo do envolvimento dos governos

e de empresas privadas, levou a uma crescente ênfase na análise económica dos benefícios dos eventos.

Como se pode compreender, os governos que investem somas importantes dos impostos de contribuintes nos eventos, querem saber o que estão a obter com o seu investimento e como se compara a outras opções (Allen, 2003).

Os eventos causam diversos impactos – positivos e negativos – nas suas comunidades locais e nos seus parceiros. É dever de quem gere o evento identificar e prever esses impactos e tentar gerir de forma a atingir o melhor resultado para as partes, interessadas, de forma a que, no final, o impacto do evento no seu todo, seja positivo. A fim de alcançar esse objetivo todos os impactos positivos previsíveis devem ser encorajados e maximizados e os impactos negativos contrabalançados (Allen, 2003). Frequentemente, os impactos negativos podem ser tratados através da consciencialização e intervenção – o bom planeamento é sempre essencial (Isidoro, *et al.*, 2014).

Na Tabela 7, relevam-se os principais impactos (positivos e negativos) que os eventos poderão causar em cada um dos domínios.

**Tabela 7-** Impactos dos eventos.

<b>Domínios</b>	<b>Impactos positivos</b>	<b>Impactos negativos</b>
<b>Social e Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivência partilhada;</li> <li>- Revitalização das tradições;</li> <li>- Fortalecimento do orgulho comunitário;</li> <li>- Legitimação dos grupos comunitários;</li> <li>- Aumento da participação da comunidade;</li> <li>- Apresentação de ideias novas e desafiadoras; e</li> <li>- Expansão das perspetivas culturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alienação da comunidade;</li> <li>- Manipulação da comunidade;</li> <li>- Imagem negativa da comunidade;</li> <li>- Comportamento destrutivo;</li> <li>- Abuso de drogas e álcool;</li> <li>- Deslocamento social; e</li> <li>- Perda de conforto.</li> </ul>
<b>Físico e Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição do meio ambiente;</li> <li>- Fornecimento de exemplos para melhores hábitos;</li> <li>- Aumento da consciência ambiente;</li> <li>- Legado de infraestrutura;</li> <li>- Melhoria dos transportes e comunicações; e</li> <li>- Transformação e renovação urbana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danos ao meio ambiente;</li> <li>- Poluição;</li> <li>- Destruição do património;</li> <li>- Perturbação acústica; e</li> <li>- Engarrafamentos.</li> </ul>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestígio Internacional;</li> <li>- Melhoria do Perfil;</li> <li>- Promoção de Investimentos;</li> <li>- Coesão social;</li> <li>- Desenvolvimento das capacidades administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de Insucesso do evento;</li> <li>- Desvio de fundos;</li> <li>- Falta de responsabilidade;</li> <li>- Propaganda enganosa;</li> <li>- Perda de controlo comunitário; e</li> <li>- Legitimação da ideologia.</li> </ul>

(*Continua*)

(Continuação)

Domínios	Impactos positivos	Impactos negativos
Económico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maior lucro;</li><li>- Aumento da renda de impostos;</li><li>- Oportunidades de negócios;</li><li>- Atividade Comercial; e</li><li>- Geradora de Empregos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perda de autenticidade;</li><li>- Danos à reputação;</li><li>- Exploração;</li><li>- Preços Inflacionados;</li><li>- Custos de oportunidade; e</li><li>- Má gestão financeira/Perda Financeira.</li></ul>

Fonte: Ramalho, *et al.* (2013).

### 3.2.4 Estratégias de planeamento de eventos

As estratégias de planeamento, liderança, gestão de recursos, *marketing* são decisivos para uma organização bem-sucedida e para garantir a sua viabilidade (Ramalho *et al.*, 2013).

Organizar um evento implica planear, liderar, apoiar e acompanhar todas as ações implícitas ao evento, quer ao nível administrativo, de recursos financeiros, humanos, entre outros (Isidoro, *et al.*, 2014).

Todo o evento envolve um planeamento que possui metas a atingir. Para tal, é preciso recolher informações, controlar as diferentes áreas e assegurar uma permanente e eficaz comunicação. Devem avaliar-se as especificações dos mesmos de forma a poder comparar as exigências e expectativas (Allen, 2003).

Para lá do projeto, deve seguir-se um plano e ter-se um método, assegurando o controlo das operações de todos os intervenientes, organizadores e colaboradores. Para os objetivos de um evento serem alcançados têm que ficar definidos, à partida, a razão e o motivo pela qual se faz o evento. As pessoas envolvidas na organização e produção de eventos devem dotar-se de um sentido de missão e dominar uma estratégia para alcançar os melhores resultados (Isidoro, *et al.*, 2014).

Nesta senda, deverá ser dada especial relevância a determinadas especificações de qualidade, determinantes para alcançar o sucesso e obter uma boa avaliação.

A orientação dos organizadores, dever fazer-se no sentido de avaliar problemas e resolvê-los. Ter flexibilidade e controlar as discrepâncias é igualmente fundamental. A equipa formada para as tarefas deverá assim, acompanhar o processo até ao fim, assegurar o pós-evento e dele ter *feedback*. Aquando da realização de um dado evento, deverá ser previamente definido o motivo central, de acordo com os critérios e objetivos de crescimento, vantagens económicas, oportunidades de negócio, obtenção de sucesso,

alcance televisivo, melhor oferta no acolhimento dos convidados, entre outros (Bilhim, 2004).

Os eventos devem caracterizar-se por uma imagem especial, própria e uma identidade que os diferencie (Bobone, 2010). Como tal, os objetivos devem partir de conceitos bem definidos, defender as causas, avaliar os impactos tanto no ponto de vista dos organizadores como dos convidados. Deste modo, a estratégia definida terá de ser permanentemente ajustada com vista a alcançar os objetivos e, conseqüentemente, o sucesso (Allen, 2003). Desde o início da preparação do evento, faz parte da estratégia, analisar-se o ambiente e coordenar os recursos humanos com os recursos financeiros. Há que acompanhar o marketing, a gestão e antecipar riscos estabelecendo a boa comunicação com a comunidade e com os meios (Bobone, 2010).

Por sua vez, a estratégia para o sucesso não se limita tão só às opções iniciais e aos objetivos dos seus planeadores, requerendo igualmente uma permanente avaliação do cumprimento dos planos operacionais (Isidoro, *et al.*, 2014).

### **3.2.5 Planeamento**

Para organizar um evento é fundamental assegurar-se a capacidade de planeamento. O planeamento é a fase do evento bem-sucedido, para que é necessário dominar os meios e os fins. Devem avaliar-se as variantes de custos, tempo, espaço, pessoas envolvidas, legislação e normas reguladoras. O conteúdo do evento deve ser, desde o início, claramente definido (Bobone, 2010).

De acordo com a autora, deverá iniciar-se o seu planeamento pela definição do tipo de evento. Deve conhecer-se o conteúdo para planear a estratégia e ter noção das fases e sua ordem. Os cronogramas são os principais documentos de organização e montagem. Têm listas das tarefas desde o início até ao fim do evento.

A vantagem do planeamento do evento é economizar tempo e trocar informações, formular situações, levantamento de informações e análise de objetivos. O planeamento segue a análise das alternativas. Para tal deve elaborar-se um plano de objetivos claros, concisos em relação ao público-alvo e ao espaço físico. Terá de ser adequado e exequível, sendo apresentado com método (Isidoro, *et al.*, 2014).

De uma forma simples, o processo de planeamento consiste em estabelecer o caminho que a organização quer percorrer no futuro, através das estratégias e táticas, ou seja, o planeamento pressupõe que se determinem os meios mais indicados, para que atinjam os fins previamente definidos (Pedro, *et al.*, 2005).

### 3.2.6 Avaliação de Eventos

No processo de GE, a avaliação assume uma enorme importância. Atualmente, a forma mais eficaz que as empresas têm de obter credibilidade centra-se na adoção da honestidade e espírito crítico quando procedem à avaliação de um evento, para que os resultados sejam conhecidos, os benefícios reconhecidos e as limitações aceitáveis. A avaliação dos eventos permite às empresas identificar onde e porque falharam e como podem melhorar (Isidoro, *et al.*, 2014).

Assim, todos os gestores de eventos deveriam dar prioridade máxima à avaliação e à divulgação dos resultados aos parceiros e grupos interessados. A avaliação rigorosa permite valorizar a notoriedade dos eventos e até dos próprios gestores como profissionais.

O processo de GE é um ciclo no qual o acesso a dados de eventos anteriores e a sua análise permite melhorar a tomada de decisão e efetuar um planeamento mais eficaz para o futuro (Mckinley, 2018).

A avaliação de eventos comporta seguintes objetivos (Pedro, *et al.*, 2005):

- Permitir um melhor conhecimento das partes interessadas, identificar as suas preferências, o seu potencial de compra, a frequência e duração da permanência no evento, a categoria de produtos eleitos, etc.;
- Avaliar quais os produtos mais rentáveis e qual a influência das promoções;
- Efetuar uma previsão das vendas, dos custos operacionais e totais, e do lucro esperado por categoria de produto;
- Definir a quota de mercado da nossa entidade/Autarquia;
- Contribuir para um melhor planeamento do próximo evento;
- Aumentar a possibilidade de captação de eventos, através do conhecimento do posicionamento global e específico da nossa entidade/Autarquia; e
- Introduzir novos produtos.

Apesar de não existir um momento ideal para se avaliar um evento (Getz, 2005) outros autores identificaram três períodos decisivos nos quais a avaliação se justifica, decorrendo os mesmos durante a avaliação do pré-evento, ao longo do acompanhamento dos resultados quantitativos de todo o processo que caracteriza o evento e na sua avaliação pós-evento, a saber:

- **Avaliação do pré-evento:** uma grande parte da avaliação dos eventos ocorre na pesquisa e planeamento. Por esse motivo, esta fase é designada de “estudo da viabilidade” sendo utilizada para determinar os recursos que o evento necessita e

indicam à empresa se deve ou não prosseguir. As pesquisas de mercado dão-nos informação quanto à possível adesão evento, bem como a previsão do número de participantes, dos custos e dos benefícios. Esta avaliação tem geralmente em linha de conta a comparação com eventos similares. O estudo poderá resultar na fixação de metas ou padrões em relação aos quais o sucesso do evento será medido;

- **Acompanhamento dos resultados quantitativos de todo o processo que caracteriza o evento:** este acompanhamento poderá determinar a necessidade de aumentar a publicidade de um evento como por exemplo, o decréscimo da venda de bilhetes causado por um atentado bombista num país vizinho. Para além disso, a avaliação poderá incidir também na gestão da segurança, do sistema de som, do pessoal de limpeza, entre outros, demonstrando à empresa se esta possui as condições necessárias para a realização do evento; e
- **Avaliação pós-evento:** A forma mais comum é a avaliação pós-evento. Nesta fase surge a compilação de dados estatísticos e informação sobre o evento e a análise destes elementos permite concluir se a missão e os objetivos do evento foram cumpridos. As reuniões de *feedback* com os participantes são igualmente importantes, nelas deverão ser analisadas e discutidas as forças e fraquezas do evento e anotando-se as observações. A natureza de cada avaliação depende sempre do objetivo do evento e da audiência à qual este se destina.

### 3.2.7 Eventos Sustentáveis

São aqueles eventos que incluem em todas as suas etapas, desde a conceção, preparação e execução a aplicação dos princípios da sustentabilidade, isto é, que atendem simultaneamente preocupações económicas, sociais e ambientais (Duarte, 2014).

Um evento sustentável (ES) é aquele que é pensado, planeado e implementado tendo em vista minimizar os potenciais impactos negativos, focalizado em deixar um legado benéfico para a comunidade e todos os envolvidos (ECCAPLAN, 2021).

Um ES deve desenvolver-se a partir dos requisitos da organização para considerar o impacto económico, social e ambiental. (Vezzoli & Manzini, 2008).

O ES pode ser usado como uma ferramenta para promover o desenvolvimento porque é capaz de garantir que o organizador realize atividades de forma ambientalmente sustentável, como a adoção do conceito de meio ambiente, gestão de todo o tipo de resíduos, energia, transporte, água, entre outros (Mokhtar & Deng., 2015).

A GES exige que se considerem as necessidades e os valores das diferentes partes interessadas que são impactadas. Por um lado, tomam-se medidas para reduzir impactos negativos significativos, ou danos, como resíduos sólidos. Por outro lado, procuram-se oportunidades para eventos que deixem legados positivos que beneficiem as comunidades, incluindo projetos filantrópicos e voluntários (Mckinley, 2018).

Um ES poderá ser alcançado tendo por base os seguintes princípios:

- **Projeto de local sustentável**

O respeito pelo meio ambiente no *design* do local é parte integrante do desenvolvimento de um ES. Deve haver uma delimitação clara de funções e responsabilidades no planeamento, *design*, implementação e gestão de operações porque a entrega de um ES requer planeamento precoce e visão de longo prazo. É importante usar recursos locais porque irá minimizar o transporte, produção de energia e poluição do ar e também cria emprego local. Quanto mais localizado o evento, mais dinheiro permanece dentro da comunidade (Isidoro *et al.*, 2014).

- **Produtos e serviços “ecológicos”**

Os organizadores do evento devem definir e comunicar claramente, tanto interna como externamente, os seus objetivos sustentáveis e prioridades com fornecedores porque a sustentabilidade será alcançada quando é enfatizado e promovido em toda a “cadeia de produtos” de suprimentos, produtos e serviços que estão associados a um evento e instalações (Isidoro *et al.*, 2014). O desenvolvimento de critérios ambientais para todos os critérios-chave da cadeia de suprimentos e sistemas de tomada de decisão deve ser implementado para liderar todos os parceiros em direção a uma forte atuação nessas áreas.

- **Medição da sustentabilidade do evento**

O desenvolvimento do relatório do impacto do evento é relevante para a avaliação dos impactos positivos/negativos que foram causados pelos eventos. Integrar informações dos impactos causados pelo evento na vertente ambiental, social e económica na gestão e processos de tomada de decisão é fundamental para o legado de cada evento (Mckinley, 2018).

- **Partilha de conhecimento em todos os níveis**

O organizador deve construir relacionamentos fortes com todas as partes interessadas, incluindo as autoridades locais, patrocinadores, fornecedores, setor privado e comunidade. A comunicação entre os organizadores, patrocinadores e fornecedores é essencial para aproveitar ao máximo as oportunidades para construir um evento forte e sustentável e fornecer mais produtos e serviços sustentáveis. O envolvimento da comunidade



local desde o início é essencial para o sucesso no aumento da consciência da sustentabilidade. Além disso, a transferência de conhecimento deve ocorrer de um evento para o outro e permanecer ativo além do evento para mostrar as suas atividades sustentáveis de sucesso, de forma a aumentar a confiança de outros patrocinadores para apoiar tal evento (Isidoro, *et al.*, 2014)

As questões que deverão ser colocadas relativamente aos aspetos ambientais influenciadores do desenvolvimento de um ES deverão ser as seguintes (AKU, 2010):

1. **Movimento/Transporte:** como os participantes se deslocam até ao local do evento?
2. **Catering:** como os participantes são atendidos durante o evento?
3. **Resíduos:** qual a quantidade de resíduos produzidos no evento?
4. **Publicidade/impressão:** quantos recursos impressos serão produzidos para folhetos e outros mecanismos de publicidade?
5. **Instalações/uso de energia:** quanta energia é necessária para a iluminação, equipamento técnico, aquecimento e outras instalações?
6. **Uso de água:** quanta água é necessária para fabricar produtos usados no evento?

De acordo com Martins, *et al.*, (2012), as empresas de GE poderão encontrar soluções sustentáveis com base nos seguintes critérios:

- Redução da pegada de carbono e energia, contribuindo assim para o equilíbrio ecológico e prevenindo as alterações climáticas;
- Aquisição de materiais que diminuam a quantidade de resíduos a descartar e defender o uso de novos materiais de última geração que tenham um impacto razoavelmente menor;
- Alimentos e bebidas saudáveis, nutritivos e com 100% rastreabilidade;
- Considerar o bem-estar do público do evento, fornecedores e comunidade local;
- Incentivar medidas de conservação da água;
- Nos percursos de ida e volta para o evento dar prioridade a caminhadas, ciclismo e o uso de transporte público ou outras alternativas de baixo carbono;
- Foco no espírito comunitário saudável;
- Foco em soluções inovadoras que promovam o bem-estar;
- Manter o equilíbrio ecológico.

O conceito de sustentabilidade deve então ser focado no cliente ou partes interessadas, apresentando a avaliação de todas as perspectivas em termos mensuráveis para o futuro.

A Tabela 8 (na página seguinte) sintetiza um conjunto de considerações (aspectos, fatores e medidas) para a avaliação do impacto de um evento (positivo ou negativo).

**Tabela 8** - Considerações para a avaliação do impacto de um evento.

Aspetos a considerar		Fatores	Medidas
<b>Mobilidade</b>	Qual o nível de emissão de dióxido de carbono (CO2) que produzem os participantes e palestrantes na sua viagem de ida e volta do evento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meio de transporte escolhido?</li> <li>- Distância da viagem?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de um bom plano de mobilidade;</li> <li>- Minimizar a distância média da viagem;</li> <li>- Conexões de transporte devem estar no máximo a 500 metros evento;</li> <li>- Verificar se existe outro evento no mesmo dia a fim de evitar congestionamentos;</li> <li>- Início e fim do evento com base nos horários do transporte público e seu plano de mobilidade;</li> <li>- Incentivo ao transporte de baixa velocidade;</li> <li>- Uso transportes ecológicos – estacionamento bicicletas e sinalização percursos pedestres;</li> <li>- Incentivo à boleia solidária;</li> <li>- Opção de bilhete combinado (transporte público e entrada no evento); e</li> <li>- Estacionamento deverá ser mais distante do que o transporte público.</li> </ul>
<b>Catering</b>	Qual o consumo de quilogramas (Kg)/CO2 por refeição?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de refeições frias ou quentes?</li> <li>- Refeições vegetarianas?</li> <li>- Refeições preparadas com produtos sazonais e locais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos sazonais e regionais;</li> <li>- Oferecer opções vegetarianas;</li> <li>- Uso comércio justo e produtos orgânicos;</li> <li>- Acordos com empresa <i>catering</i> (incluir várias vezes refeições frias e vegetarianas);</li> <li>- Favorecer o serviço de entrega de alimentos locais para reduzir distancia;</li> <li>- Servir bebidas copos recicláveis;</li> <li>- Providenciar pontos de acesso a água potável;</li> <li>- Uso embalagens comestíveis, por exemplo, pão, oferecendo no máximo um guardanapo ou saco papel;</li> <li>- Diferentes porções de comida para evitar desperdício; e</li> <li>- Uso embalagens a granel em vez saquetas individuais (açúcar, sal, molhos).</li> </ul>
<b>Resíduos</b>	Qual a quantidade de lixo produzido que não pode ser reciclado e necessita ser incinerado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possíveis fontes de resíduos não recicláveis: embalagens, loiças descartáveis e garrafas de plástico?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar descartáveis exemplos: decoração/publicidade;</li> <li>- Sensibilizar patrocinadores para minimizarem distribuição brindes e folhetos;</li> <li>- Minimizar folhetos impressos.</li> </ul> <p>Restauração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso recipientes recicláveis;</li> <li>- Incentivo à devolução recipientes recicláveis (plástico/vidro) e receber dinheiro de volta;</li> <li>- Evitar latas de alumínio;</li> <li>- Uso loiças descartáveis;</li> <li>- Embalagens comestíveis ou guardanapo/saco papel;</li> <li>- Pontos de recicláveis para o público e bastidores; e</li> <li>- Informar serviços de <i>catering</i> sobre política de reciclagem.</li> </ul>

(Continua)

(Continuação)

Aspetos a considerar		Fatores	Medidas
<b>Publicidade/ Impressão</b>	Qual a quantidade de emissão de CO2 gasto na produção de material publicitário e impresso?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quantos folhetos são produzidos por participante e quão extenso é o folheto?</li><li>- Qual tipo de papel usado?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso empresas gráficas regionais (nacionais) para minimizar distância;</li><li>- Minimizar folhetos impressos; e</li><li>- Uso papel reciclado.</li></ul>
<b>Instalações/ Uso de Energia</b>	Qual a quantidade de emissão de CO2 produzida por equipamento técnico?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Iluminação: iluminação de teto, holofotes;</li><li>- Som e imagem: projetores, amplificadores;</li><li>- Aquecimento para os eventos realizados em tempo frio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desligar as luzes e aparelhos eletrônicos quando não estão em uso;</li><li>- Uso de dispositivos com eficiência energética e economia energia;</li><li>- Manter aquecimento/arrefecimento salas ao mínimo;</li><li>- Reduzir aquecimento quartos quando não estão em uso;</li><li>- Se o evento durar mais de um dia organizar acomodação perto local do evento;</li><li>- Encontrar acomodações ecológicas;</li><li>- Não usar toldos durante o inverno por causa do aquecimento; e</li><li>- Evitar reservas naturais.</li></ul>
<b>Uso de água</b>	Qual a quantidade de água usada para produzir produtos usados no evento?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso loiças descartáveis;</li><li>- Folhetos e publicidade impressos;</li><li>- Minimizar consumo água confeção refeições;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Minimizar folhetos impressos;</li><li>- Minimizar o uso loiças descartáveis;</li><li>- Evitar descartáveis como por exemplo: decoração/publicidade; e</li><li>- Diferentes porções de comida para evitar desperdício.</li></ul>

Fonte: AKU (2010).

### **3.3 Autarquias Locais**

A administração local autárquica corresponde à atividade desenvolvida pelas autarquias locais. As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área (parcela de território). Em rigor, não há no nosso sistema uma autarquia local se ela não for administrada por órgãos representativos das populações que a compõem. Nas eleições locais, as respetivas populações escolhem os seus órgãos. Através de eleições são escolhidos os representantes das populações locais para exercerem a função de órgãos das autarquias locais (Bilhim, 2004).

Atualmente existem três tipos de autarquias locais: uma autarquia municipal que tradicionalmente se designa por Concelho, mas que a Constituição de 1976 consagrou como Município; uma autarquia supra-municipal, o distrito, que ainda existe atualmente, embora se preveja para breve a sua abolição e substituição por uma autarquia supra-municipal mais ampla, designada por região administrativa; e uma infra-municipal, chamada Freguesia.

Nos termos da Lei n.º 39/2021, de 24 de junho, a criação de freguesias deve observar, cumulativamente, os seguintes critérios:

- a)** Prestação de serviços à população;
- b)** Eficácia e eficiência da gestão pública;
- c)** População e território;
- d)** História e identidade cultural.

As autarquias locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos seus respetivos órgãos de competências legalmente previstas, designadamente: consulta, planeamento, investimento, gestão, licenciamento, controlo prévio e fiscalização.

A prossecução das atribuições e o exercício das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios de descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do estado (Ricardo, 2014).

Constituem atribuições do Município a promoção e a salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias. Os municípios dispõem de atribuições, em concreto, nos seguintes domínios: equipamento rural e urbano, energia, transportes e comunicações, educação, património, cultura e ciência, tempos livres e desporto, saúde, ação social, habitação, proteção civil, ambiente e saneamento básico,

defesa do consumidor, promoção do desenvolvimento, ordenamento do território e urbanismo, polícia municipal e Cooperação externa (Ricardo, 2014).

### **3.3.1 Princípios gerais da atividade administrativa**

Estabelece a Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro (MJ, 2015), um conjunto de princípios de todo relevantes no âmbito da GES:

#### **3.3.1.1 Princípio da legalidade**

**1** - Os órgãos da Administração Pública devem atuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhes forem conferidos e em conformidade com os respetivos fins.

**2** - Os atos administrativos praticados em estado de necessidade, com preterição das regras estabelecidas no presente Código, são válidos, desde que os seus resultados não pudessem ter sido alcançados de outro modo, mas os lesados têm o direito de ser indemnizados nos termos gerais da responsabilidade da Administração (MJ, 2015).

#### **3.3.1.2 Princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos**

Compete aos órgãos da Administração Pública prosseguir o interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos (MJ, 2015).

#### **3.3.1.3 Princípio da boa administração**

**1** - A Administração Pública deve pautar-se por critérios de eficiência, economicidade e celeridade.

**2** - Para efeitos do disposto no número anterior, a Administração Pública deve ser organizada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada (MJ, 2015).

#### **3.3.1.4 Princípio da igualdade**

Nas suas relações com os particulares, a Administração Pública deve reger-se pelo princípio da igualdade, não podendo privilegiar, beneficiar, prejudicar, privar de qualquer direito, ou isentar de qualquer dever ninguém em razão de ascendência, sexo, raça, língua,

território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual (MJ, 2015).

#### **3.3.1.5 Princípio da proporcionalidade**

**1** - Na prossecução do interesse público, a Administração Pública deve adotar os comportamentos adequados aos fins prosseguidos.

**2** - As decisões da Administração que colidam com direitos subjetivos ou interesses legalmente protegidos dos particulares só podem afetar essas posições na medida do necessário e em termos proporcionais aos objetivos a realizar (MJ, 2015).

#### **3.3.1.6 Princípio da justiça e da razoabilidade**

A Administração Pública deve tratar de forma justa todos aqueles que com ela entrem em relação e rejeitar as soluções manifestamente desrazoáveis ou incompatíveis com a ideia de Direito, nomeadamente em matéria de interpretação das normas jurídicas e das valorações próprias do exercício da função administrativa (MJ, 2015).

#### **3.3.1.7 Princípio da imparcialidade**

A Administração Pública deve tratar de forma imparcial aqueles que com ela entrem em relação, designadamente, considerando com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório e adotando as soluções organizativas e procedimentais indispensáveis à preservação da isenção administrativa e à confiança nessa isenção (MJ, 2015).

#### **3.3.1.8 Princípio da boa-fé**

**1** - No exercício da atividade administrativa e em todas as suas formas e fases, a Administração Pública e os particulares devem agir e relacionar-se segundo as regras da boa-fé.

**2** - No cumprimento do disposto no número anterior, devem ponderar-se os valores fundamentais do Direito relevantes em face das situações consideradas, e, em especial, a confiança suscitada na contraparte pela atuação em causa e o objetivo a alcançar com a atuação empreendida (MJ, 2015).

### **3.3.1.9 Princípio da colaboração com os particulares**

1 - Os órgãos da Administração Pública devem atuar em estreita colaboração com os particulares, cumprindo-lhes, designadamente, prestar aos particulares as informações e os esclarecimentos de que careçam, apoiar e estimular as suas iniciativas e receber as suas sugestões e informações.

2 - A Administração Pública é responsável pelas informações prestadas por escrito aos particulares, ainda que não obrigatórias (MJ, 2015).

### **3.3.1.10 Princípio da participação**

Os órgãos da Administração Pública devem assegurar a participação dos particulares, bem como das associações que tenham por objeto a defesa dos seus interesses, na formação das decisões que lhes digam respeito, designadamente através da respetiva audiência (MJ, 2015).

### **3.3.1.11 Princípio da decisão**

1 - Os órgãos da Administração Pública têm o dever de se pronunciar sobre todos os assuntos da sua competência que lhes sejam apresentados e, nomeadamente, sobre os assuntos que aos interessados digam diretamente respeito, bem como sobre quaisquer petições, representações, reclamações ou queixas formuladas em defesa da Constituição, das leis ou do interesse público.

2 - Não existe o dever de decisão quando, há menos de dois anos, contados da data da apresentação do requerimento, o órgão competente tenha praticado um ato administrativo sobre o mesmo pedido, formulado pelo mesmo particular com os mesmos fundamentos.

3 - Os órgãos da Administração Pública podem decidir sobre coisa diferente ou mais ampla do que a pedida, quando o interesse público assim o exija (MJ, 2015).

### **3.3.1.12 Princípios aplicáveis à administração eletrónica**

1 - Os órgãos e serviços da Administração Pública devem utilizar meios eletrónicos no desempenho da sua atividade, de modo a promover a eficiência e a transparência administrativas e a proximidade com os interessados.

2 - Os meios eletrónicos utilizados devem garantir a disponibilidade, o acesso, a integridade, a autenticidade, a confidencialidade, a conservação e a segurança da informação.



**3** - A utilização de meios eletrónicos, dentro dos limites estabelecidos na Constituição e na lei, está sujeita às garantias previstas no presente Código e aos princípios gerais da atividade administrativa.

**4** - Os serviços administrativos devem disponibilizar meios eletrónicos de relacionamento com a Administração Pública e divulgá-los de forma adequada, de modo a que os interessados os possam utilizar no exercício dos seus direitos e interesses legalmente protegidos, designadamente para formular as suas pretensões, obter e prestar informações, realizar consultas, apresentar alegações, efetuar pagamentos e impugnar atos administrativos.

**5** - Os interessados têm direito à igualdade no acesso aos serviços da Administração, não podendo, em caso algum, o uso de meios eletrónicos implicar restrições ou discriminações não previstas para os que se relacionem com a Administração por meios não eletrónicos.

**6** - O disposto no número anterior não prejudica a adoção de medidas de diferenciação positiva para a utilização, pelos interessados, de meios eletrónicos no relacionamento com a Administração Pública (MJ, 2015).

### **3.3.1.13 Princípio da gratuidade**

**1** - O procedimento administrativo é tendencialmente gratuito, na medida em que leis especiais não imponham o pagamento de taxas por despesas, encargos ou outros custos suportados pela Administração.

**2** - Em caso de insuficiência económica, a Administração isenta, total ou parcialmente, o interessado do pagamento das taxas ou das despesas referidas no número anterior.

**3** - A insuficiência económica deve ser provada nos termos da lei sobre apoio judiciário, com as devidas adaptações (MJ, 2015).

### **3.3.1.14 Princípio da responsabilidade**

A Administração Pública responde, nos termos da lei, pelos danos causados no exercício da sua atividade (MJ, 2015).

### **3.3.1.15 Princípio da administração aberta**

**1** - Todas as pessoas têm o direito de acesso aos arquivos e registos administrativos, mesmo quando nenhum procedimento que lhes diga diretamente respeito esteja em curso,

sem prejuízo do disposto na lei em matérias relativas à segurança interna e externa, à investigação criminal, ao sigilo fiscal e à privacidade das pessoas.

2 - O acesso aos arquivos e registos administrativos é regulado por lei (MJ, 2015).

### **3.3.1.16 Princípio da proteção dos dados pessoais**

Os particulares têm direito à proteção dos seus dados pessoais e à segurança e integridade dos suportes, sistemas e aplicações utilizados para o efeito, nos termos da lei (MJ, 2015).

### **3.3.1.17 Princípio da cooperação leal com a União Europeia**

1 - Sempre que o direito da União Europeia imponha à Administração Pública a obrigação de prestar informações, apresentar propostas ou de, por alguma outra forma, colaborar com a Administração Pública de outros Estados-membros, essa obrigação deve ser cumprida no prazo para tal estabelecido.

2 - Na ausência de prazo específico, a obrigação referida no número anterior é cumprida no quadro da cooperação leal que deve existir entre a Administração Pública e a União Europeia (MJ, 2015).

## **3.4 NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos**

A Qualidade é um dos fatores mais importantes para a maioria das organizações de forma a fazer face à crescente competitividade global. O principal objetivo é a satisfação do cliente que juntamente com a satisfação das pessoas, representa um indicador de desempenho de uma empresa e sua eficácia empresarial (Elsakka, 2013).

A NP EN ISO 9001:2015 - *Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos* (IPQ, 2015), é a norma de requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), mais frequentemente utilizada a nível mundial, sendo a referência internacional para a Certificação desses sistemas (APCER, 2021).

A decisão da adoção de um SGQ é, segundo a NP EN ISO 9001:2015, uma decisão estratégica, ou seja, tem em vista servir um propósito específico e obter resultados, de que é tomada pelo topo da hierarquia da organização, ou seja, cabe à referida hierarquia a sua adoção (ou não), uma vez que esta comporta múltiplos benefícios quando aplicada, mas a sua adoção tem custos elevados associados. Cabe a cada organização pesar o seu

custo/benefício. A sua adoção tem como objetivo principal, aumentar as necessidades e expectativas dos clientes, tendo em vista melhorar o desempenho global da Organização.

As normas ISO apontam uma contribuição positiva para o mundo em que vivemos, na medida em que facilitam o comércio, espalham conhecimento, disseminam avanços inovadores em tecnologia e compartilham boas práticas de gestão e avaliação de conformidade. Estas normas apontam soluções com vista à obtenção de benefícios em quase todos os setores de atividade, incluindo: agricultura, construção, engenharia mecânica, manufatura, distribuição, transporte, saúde, TIC, comunicação, meio ambiente, energia, segurança, gestão de qualidade e serviços (ISO, 2022).

A Figura 6 representa os princípios da Gestão da Qualidade (GQ).



**Figura 6** - Princípios da Gestão da Qualidade.  
**Fonte:** APCER (2021).

A NP EN ISO 9001:2015 é suportada no Ciclo PDCA – *Plan/Planear, Do/Realizar, Check/Verificar, Act/Atuar* (Figura 7) e adota também uma abordagem por processos (IPQ, 2015).



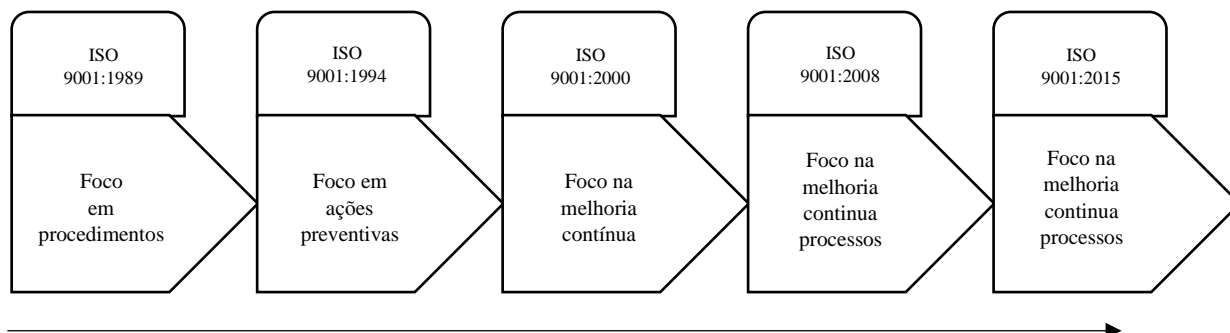
**Figura 7** - Ciclo PDCA - NP EN ISO 9001:2015.  
**Fonte:** IPQ (2015).

### 3.4.1 Evolução histórica da norma ISO 9001

A *International Organization for Standardization* (ISO) foi fundada no ano de 1947 em Londres e depois foi transferida em 1949 para Genebra, estando hoje presente em cerca de 189 países.

Alguns tipos mais comuns da ISO são: normas de procedimento (como por exemplo os da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)), normas técnicas (como as de GQ da ISO 9001) e as classificações (como os códigos de países) (Fonseca *et al*, 2021).

Em 1979, a Inglaterra desenvolve a norma *British Standard* - BS 5750 que ficou conhecida como norma de Gestão, pois além de especificar como se produzir, abordava também a Gestão do processo de produção. Na década de 80, o governo britânico persuadiu a Organização Internacional para Normalização a adotar a BS 5750 como uma norma de referência internacional. A BS 5750 tornou-se a ISO 9000, surgindo então, o início de um novo caminho para a Qualidade com essa norma, de acordo com a Figura 8.



**Figura 8** - Evolução dos conceitos abordados nas atualizações da ISO 9001.  
**Fonte:** Adaptado de PLANQUALITY (2021).

### 3.4.2 Estrutura da NP EN ISO 9001:2015

A NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015), versão portuguesa da norma ISO 9001:2015 - *Quality Management Systems – Requirements* (ISO, 2015), não requer um Manual da Qualidade nem de um Representante da Gestão. A NP EN ISO 9001:2015 é suportada em sete princípios da Gestão da Qualidade, em vez dos oito princípios da anterior edição (a NP EN ISO 9001:2008) e que são os seguintes:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Gestão das relações.

A Tabela 9 releva a estrutura da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015), a qual segue a estrutura de alto nível da ISO, para normas de Sistemas de Gestão (ISO/IEC, 2020).

**Tabela 9** - Estrutura da norma NP EN ISO 9001:2015.

<b>4. Contexto da organização</b> 4.1. Compreender a organização e o seu contexto. 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas. 4.3. Determinar o âmbito do SGQ. 4.4. Sistema de gestão de qualidade e respetivos processos.
<b>5. Liderança</b> 5.1. Liderança e compromisso. 5.1.1. Generalidades. 5.1.2. Foco no cliente. 5.2. Política. 5.2.1. Estabelecer a política da qualidade. 5.2.2. Comunicação da política da qualidade. 5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.
<b>6. Planeamento</b> 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades. 6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir. 6.3. Planeamento das alterações.
<b>7. Suporte</b> 7.1 Recursos 7.1.1. Generalidades. 7.1.2. Pessoas. 7.1.3. Infraestrutura.

(Continua)

**(Continuação)**

<ul style="list-style-type: none"><li>7.1.4. Ambiente para a operacionalização dos processos.</li><li>7.1.5. Recursos de monitorização e medição.<ul style="list-style-type: none"><li>7.1.5.1. Generalidades.</li><li>7.1.5.2. Rastreabilidade da medição.</li></ul></li><li>7.1.6. Conhecimento organizacional.</li><li>7.2. Competências.</li><li>7.3. Consciencialização.</li><li>7.4. Comunicação.</li><li>7.5. Informação documentada.<ul style="list-style-type: none"><li>7.5.1. Generalidades.</li><li>7.5.2. Criação e atualização.</li><li>7.5.3. Controlo da informação documentada.</li></ul></li></ul>
<p><b>8. Operacionalização</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>8.1. Planeamento e controlo operacional.</li><li>8.2. Requisitos para produtos e serviços.<ul style="list-style-type: none"><li>8.2.1. Comunicação com o cliente.</li><li>8.2.2. Determinação dos requisitos para produtos e serviços.</li><li>8.2.3. Revisão dos requisitos para produtos e serviços.</li><li>8.2.4. Alteração aos requisitos para produtos e serviços.</li></ul></li><li>8.3. <i>Design</i> e desenvolvimento de produtos e serviços.<ul style="list-style-type: none"><li>8.3.1. Generalidades.</li><li>8.3.2. Planeamento do <i>design</i> e desenvolvimento.</li><li>8.3.3. Entradas para <i>design</i> e desenvolvimento.</li><li>8.3.4. Controlos do <i>design</i> e desenvolvimento.</li><li>8.3.5. Saídas do <i>design</i> e desenvolvimento.</li><li>8.3.6. Alterações de <i>design</i> e desenvolvimento</li></ul></li><li>8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos.<ul style="list-style-type: none"><li>8.4.1. Generalidades.</li><li>8.4.2. Tipo e extensão do controlo.</li><li>8.4.3. Informação para fornecedores externos.</li></ul></li><li>8.5. Produção e prestação do serviço.<ul style="list-style-type: none"><li>8.5.1. Controlo da produção e da prestação do serviço.</li><li>8.5.2. Identificação e rastreabilidade.</li><li>8.5.3. Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos.</li><li>8.5.4. Preservação.</li><li>8.5.5. Atividades posteriores à entrega.</li><li>8.5.6. Controlo das alterações.</li></ul></li><li>8.6. Libertação de produtos e serviços.</li><li>8.7. Controlo de saídas não conformes.</li></ul>
<p><b>9. Avaliação do desempenho</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação.<ul style="list-style-type: none"><li>9.1.1. Generalidades.</li></ul></li></ul>

**(Continua)**

**(Continuação)**

9.1.2. Satisfação do cliente. 9.1.3. Análise e avaliação. 9.2. Auditoria interna. 9.3. Revisão pela gestão. 9.3.1. Generalidades. 9.3.2. Entradas para a revisão pela gestão. 9.3.3. Saídas da revisão pela gestão.
<b>10. Melhoria</b> 10.1. Generalidades. 10.2. Não conformidade e ação corretiva. 10.3. Melhoria contínua.

Fonte: IPQ (2015).

De acordo com Santos (2017) uma organização que possua um SGQ implementado de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015) poderá tirar como proveito os seguintes benefícios:

- Aptidão para fornecer de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tantos os requisitos dos clientes assim como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação dos clientes;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos; e
- Aptidão para demonstrar a conformidade com os requisitos especificados do SGQ.

### **3.5 ISO 20121:2012 – Event Sustainability Management Systems – Requirements with guidance for use**

A norma internacional, ISO 20121:2012 - *Event Sustainability Management Systems – Requirements with guidance for use* (ISO, 2012), foi desenvolvida tendo como finalidade principal auxiliar as organizações da indústria de eventos a melhorar a sustentabilidade de suas atividades, produtos e serviços relacionados a eventos, uma vez que os eventos, pela sua natureza transitória e de elevada notoriedade, deles sempre resultam impactos positivos e negativos aos níveis: social, económico e ambiental (APCER, 2021).

A ISO 20121:2012 é baseada, (e substituiu) a norma britânica, a BS 8901:2009 - *Specification for a Sustainable Management System for events* (Especificação para um Sistema de Gestão de Sustentabilidade para Eventos) a qual foi publicada pela primeira vez em 2007. Devido ao elevado interesse na BS 8901, foi decidido criar uma versão

internacional da norma para coincidir com os Jogos Olímpicos de Londres em 2012 (LOCOG, 2012).

A ISO 20121:2012 estabelece requisitos e orientações para suportar um Sistema de Gestão (SG) para a sustentabilidade de eventos de forma a apoiar os organizadores de todos os tipos de eventos (desportivo, empresarial, cultural, político) na integração da sustentabilidade nas suas atividades, garantindo assim, uma herança positiva após a sua realização (APCER, 2021). Trata-se de uma ferramenta de Gestão que se aplica a todos os tipos e dimensões de organizações envolvidas no projeto e execução de eventos e acomoda diferentes condições geográficas, culturais e sociais. A implementação desta norma internacional permitirá evidenciar de forma credível e transparente o comprometimento dos gestores dos eventos na forma como encaram o tema da sustentabilidade (APCER, 2021).

A ISO 20121 fornece uma estrutura para identificar, reduzir e eliminar os impactos potencialmente negativos de eventos, nas dimensões ambiental, social e económica, tais como geração de grandes volumes de resíduos, desperdício de materiais, consumo excessivo de recursos (água e energia) e problemas para as comunidades envolventes. A norma também tem em vista a maximização dos impactos positivos (nomeadamente a criação de uma ampla gama de benefícios públicos, comunitários e económicos, através de um melhor planeamento e de processos melhorados, podendo aplicar-se a todos os integrantes da cadeia de fornecimento da indústria de eventos, incluindo organizadores, gestores de eventos, construtores de *stands* e operadores logísticos (SGS, 2021).

### **3.5.1 Características da ISO 20121:2012**

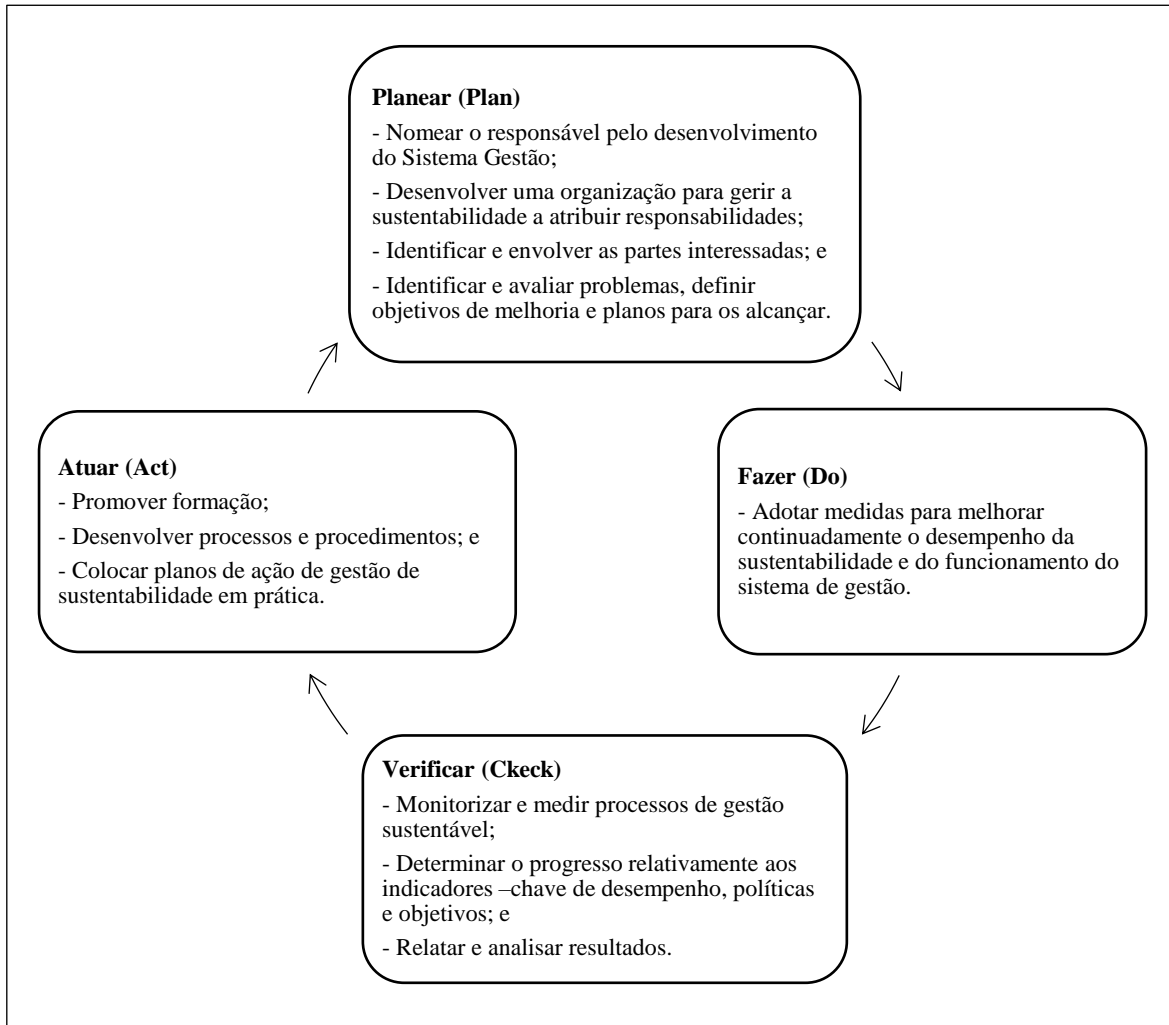
De acordo com OPJA (2019) relevam-se as seguintes características:

- Especificação para um SGES;
- Aplicação a uma organização e não a um evento;
- Adota a estrutura de alto nível da ISO, para normas de Sistemas de Gestão (ISO/IEC, 2020);
- Requer que as organizações compreendam e façam a gestão de questões relacionadas com DS;
- É adequada a todos os membros da cadeia de responsabilidade da indústria de eventos, organizações de diferentes dimensões em contextos geográficos, culturais e sociais distintos; e



- Partilha os SG com outras normas: abordagem PDCA com melhoria contínua do desempenho.

A Figura 9 relewa o ciclo PDCA e as suas principais atuações.



**Figura 9** - Ciclo PDCA - ISO 20121:2012.  
**Fonte:** Adaptado de APCER (2021).

### 3.5.2 Estrutura da norma ISO 20121:2012

A Tabela 10 relewa a estrutura da norma ISO 20121:2012 (ISO, 2012), a qual segue a estrutura de alto nível da ISO, para normas de Sistemas de Gestão (ISO/IEC, 2020).

**Tabela 10** - Estrutura da norma ISO 20121:2012.

<p><b>4. Contexto da organização</b></p> <p>4. Contexto da organização.</p> <p>4.1 Compreensão da organização e seu contexto.</p> <p>4.2 Compreender as necessidades e expetativas das partes interessadas.</p>
---

(Continua)

(Continuação)

4.3 Determinar o objetivo do sistema de gestão da sustentabilidade do evento. 4.4 Sistema de gestão de sustentabilidade do evento. 4.5 Princípios de desenvolvimento sustentável, declaração de propósito e valores.
<b>5. Liderança</b> 5.1 Liderança e compromisso. 5.2 Política. 5.3 Funções organizacionais, responsabilidades e autoridades.
<b>6. Planeamento</b> 6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades 6.1.1. Geral 6.1.2 Identificação e avaliação do problema. 6.1.3 Requisitos legais e outros requisitos. 6.2. Objetivos de sustentabilidade do evento e como alcançá-los.
<b>7. Suporte</b> 7.1 Recursos. 7.2 Competência. 7.3 Consciencialização. 7.4 Comunicação. 7.5 Informação documentada. 7.5.1. Geral. 7.5.2 Criação e atualização. 7.5.3 Controlo das informações documentadas.
<b>8. Operacionalização</b> 8.1. Planeamento e controlo operacional. 8.2. Lidar com atividade, produtos ou serviços modificados. 8.3 Gestão da cadeia de suprimentos.
<b>9. Avaliação do desempenho</b> 9.1. Desempenho em relação aos princípios que regem o desenvolvimento sustentável. 9.2. Monitoramento, medição, análise e avaliação. 9.3 Auditoria interna. 9.4 Análise crítica da gestão.
<b>10. Melhoria</b>

Fonte: ISO (2012).

### 3.5.3 Estratégia de Implementação

A ISO 20121:2012 (ISO, 2012) apresenta uma estrutura que permite a identificação, redução e eliminação dos impactos potencialmente negativos dos eventos, bem como a maximização dos seus impactos positivos, através de um melhor planeamento e aprimoramento dos processos (OPJA, 2019).

### **3.5.4 Benefícios da implementação e subsequente certificação de um Sistema de Gestão de acordo com a ISO 20121:2012**

De acordo com OPJA (2019) a implementação da ISO 20121:2012 permitirá:

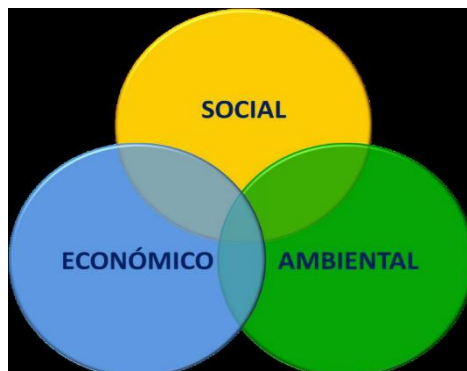
- Uma clara definição da direção a seguir por parte das partes interessadas mais relevantes, através do desenvolvimento e partilha da política de sustentabilidade;
- Identificação e avaliação de aspetos de confiança tendo em vista assegurar que nenhum assunto foi deixado de fora;
- Diminuição das reclamações resultantes da metodologia de envolvimento das partes interessadas que visam garantir que os assuntos relevantes são identificados e tomados em consideração;
- Diminuição do risco de danos na imagem das partes interessadas através de uma melhor gestão de fornecedores;
- Diminuição dos custos operacionais, de gestão de resíduos e de emissões carbónicas tendo em vista o aumento da eficiência no uso de recursos da cadeia de valor por via do envolvimento com os fornecedores;
- Aumento da eficiência de processos através do mapeamento dos mesmos;
- Aumento da eficiência e produtividade como consequência da disseminação de melhores práticas aos colaboradores;
- Melhores decisões de investimento proporcionadas pelo aumento de informação sólida e fundamentada;
- Aumento da capacidade de detetar, corrigir e prevenir tendências negativas;
- Diminuição de custos com o pessoal através da rotação de funções dos colaboradores devido ao reconhecimento, por parte dos colaboradores, que a organização encara as suas responsabilidades de forma séria; e
- Aumento da satisfação do cliente como consequência de uma maior capacidade de repetibilidade do negócio associado à redução de custos com marketing para angariação de novos clientes.

### **3.5.5 Impacto da implementação da ISO 20121:2012**

De acordo com a APCER (2021) o impacto da implementação da ISO 20121:2012 deve assentar em três vertentes:

- Ambientalmente adequado;
- Economicamente viável; e
- Socialmente justo.

Estas três vertentes são interdependentes e reforçam-se mutuamente, conforme esquematizado na Figura 10.



**Figura 10** - Vertentes em que assenta a ISO 20121:2012.  
**Fonte:** APCER (2021).

A Tabela 11 sintetiza os principais potenciais benefícios (impactos) que cada uma das vertentes da ISO 20121:2012 poderá ter em cada uma das áreas mencionadas.

**Tabela 11** - Impacto de cada uma das vertentes da ISO 20121:2012.

Área	Impacto
<b>Ambiental</b>	- Consoante o tipo, dimensão, intensidade e localização do evento, os consumos energéticos (água, eletricidade e materiais utilizados), resultam sempre em resíduos e em emissões de gases com efeito de estufa.
<b>Económico e Social</b>	- A contratação de fornecedores locais e de <i>staff</i> proveniente da comunidade onde o evento decorre contribui para o desenvolvimento da economia local, estimulando a empregabilidade e capacitando os colaboradores locais que integram a equipa do evento, com novas competências.
<b>Partes interessadas</b>	- Os patrocinadores, promotores e organizadores de eventos estão hoje mais sensibilizados para se associarem a eventos que minimizem os seus impactos ambientais e que, por outro lado, potenciem positivamente os impactos económicos e sociais.
<b>Organização</b>	- Redução de custos associados, por exemplo, redução dos consumos de energia e água; - Reforço da licença para operar por parte das autoridades regulatórias e da comunidade envolvente, como resultado de parcerias com organizações comunitárias para que estas reutilizem e/ou reaproveitem excedentes, materiais do evento; e - Reforço da marca, resultando num alinhamento mais efetivo com os valores da sustentabilidade.

(Continua)

(Continuação)

Área	Impacto
<b>Comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinamização e desenvolvimento da economia local, como resultado de uma política de compras que privilegia a aquisição de produtos ou contratação de serviços locais;</li><li>- Aquisição de novas competências, como resultado de ações de formação ou sensibilização promovidas pelo organizador ou patrocinador do evento na comunidade onde este decorre;</li><li>- Promoção da empregabilidade junto da população local;</li><li>- Melhoria da qualidade de vida local; e</li><li>- Desenvolvimento do turismo local.</li></ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor utilização dos recursos naturais;</li><li>- Maior conservação de recursos; e</li><li>- Promoção de uma melhor qualidade do ar promovendo, por exemplo, um adequado plano de mobilidade para todos os participantes do evento.</li></ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumprimento legal (contratos trabalho, saúde e segurança no trabalho, ambiente, etc.);</li><li>- Melhor eficiência energética com recursos a energias alternativas;</li><li>- Redução e separação de resíduos provenientes dos serviços prestados;</li><li>- Utilização de materiais “amigos do ambiente”; e</li><li>- Cumprimento das convenções da Organização Internacional do Trabalho dos Direitos do Homem das Nações Unidas e da Convenção das Nações Unidas dos Direitos das Crianças.</li></ul>

Fonte: APCER (2021).

Ainda de acordo com APCER (2021) são muitos os benefícios de realizar um ES:

- Realizar um evento diferenciado ajuda a gerar novos negócios além de melhorar a reputação e a imagem da empresa e do organizador;
- A transparência e a sustentabilidade também melhoram o relacionamento com funcionários, comunidade local, fornecedores e outras partes interessadas; e
- A redução e melhoria no uso de recursos naturais e promoção do desenvolvimento local podem gerar ganhos financeiros a longo prazo.

### 3.6 Sistemas Integrados de Gestão

De acordo com a publicação da ISO – *The integrated use of management system standards* (ISO, 2008):

- Todas as Organizações – com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas, complexas ou simples – têm um Sistema de Gestão (SG), formal ou informal, através do qual a Organização desenvolve as suas atividades.
- O SG é com frequência dividido num número de partes ou Subsistemas que devem ser geridos separadamente e com relativa independência. Tais partes ou Subsistemas

do SG da Organização refletem as diferentes necessidades e expectativas de Partes Interessadas, tais como Clientes, Fornecedores, Acionistas, Colaboradores e Sociedade.

- O desenvolvimento e utilização de normas de SG tem crescido sendo que, em resultado, as Organizações deparam-se com a complexidade da sua aplicação e os respetivos custos.

Numa perspetiva de DS e Sucesso Sustentado, as Organizações podem, caso a caso, procurar adotar, progressivamente, normas (nacionais e internacionais) disponíveis em face da sua realidade *vs.* o seu Contexto (interno e externo), Visão, Missão, Políticas e requisitos das suas Partes Interessadas, relevantes (Rebelo, 2020). A implementação de SG potencia benefícios para: o Planeta (Ambiente); a Economia (Qualidade); e para as Pessoas (Segurança e Saúde do Trabalho e Responsabilidade Social), contribuindo para a criação de negócios progressivamente mais sustentáveis (Tsai & Chou, 2009).

De acordo com Maier *et al.* (2015), um SG [tido como — “*o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma Organização para estabelecer políticas e objetivos e processos para atingir esses objetivos*” — (ISO 20121:2012)], possui quatro elementos principais, a saber:

- Política de gestão e objetivos (servindo como guia para a organização);
- Responsabilidades de Gestão (definidas de forma que todas as pessoas envolvidas saibam quais as necessidades e requisitos do seu trabalho);
- Definir os processos (estabelecendo deste modo a conexão entre pessoas e objetivos organizacionais);
- Distribuição e análise de dados – efetuados através de documentos e registos de forma a garantir um bom desempenho organizacional).

Estabelece a norma — *Publicly Available Specification* — PAS 99:2012 - *Specification of common management system requirements as a framework for integration* (BSI, 2012), que um Sistema Integrado de Gestão (SIG), é: “*um Sistema de Gestão que integra múltiplos aspetos dos diferentes Sistemas de Gestão e processos de uma Organização numa estrutura completa, permitindo à Organização trabalhar como uma única unidade com objetivos unificados, satisfazendo os requisitos de mais que uma norma de Sistemas de Gestão*” (BSI, 2012; p.2). Por sua vez, de acordo com Hamidi, *et al.* (2012), a Gestão integrada pode ser considerada como uma tentativa de criar um único SG que é

baseado nas inter-relações entre os vários Sistemas de Gestão individualizados com foco em satisfazer, de forma eficaz, as necessidades e expectativas das Partes Interessadas.

A integração de SG torna-se uma necessidade (ISO, 2008) e de investigação conduzida por Khanna, *et al.* (2010) decorre que as razões mais convincentes para a implementação de um SIG são: a promoção de sinergias entre os diferentes SG; a utilização de objetivos comuns aos diferentes SG; a eliminação de procedimentos e processos redundantes; a melhoria da imagem da Organização; e a redução do número de auditorias (internas e externas).

As normas de SG têm requisitos comuns e/ou semelhantes que, suportadas no ciclo PDCA, devem ser compatibilizados entre si no sentido da integração dos correspondentes Sistemas individualizados de Gestão (Rebelo, 2014b; p. 213) de que são exemplo o SGQ conforme os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015) e o SGSE conforme os requisitos da ISO 20121:2012 (ISO, 2012).

### **3.6.1 Integração de Sistemas de Gestão**

A integração é a harmonia completa, estratégica e operacional de uma organização onde Departamentos de níveis diferentes falam a mesma “linguagem” e encontram-se alinhados na prossecução de um objetivo comum (Maier, *et al.*, 2015).

Todas as Organizações estão constantemente sob pressão para demonstrar que os SG satisfazem as várias exigências das suas partes interessadas: Legislação; Qualidade; Ambiente; Segurança da Informação; Segurança; Higiene e Saúde no Trabalho, entre outros. A lista de requisitos que uma organização tem de cumprir parece não ter fim! (SGS, 2021).

De acordo com Rebelo, *et al.* (2016) existem várias normas para SG individualizados, sendo que um SIG visa integrar alguns ou todos os componentes de forma coerente e eficiente. Maximizar a integração é, cada vez mais, uma prioridade estratégica, na medida em que constitui uma oportunidade para eliminar e/ou reduzir potenciais fatores de destruição de valor para as organizações e também para ser mais competitiva e consequentemente promover o seu sucesso sustentado.

Tradicionalmente, as organizações estabeleciam um SG que cumpria cada um dos requisitos de forma isolada, gerindo as necessidades de diversos SG que causam ineficiências ao negócio, pelo que o ideal é ter um sistema transversal a toda a organização que contemple todos os aspetos, sejam eles da Qualidade, do Ambiente ou de qualquer outro SG (SGS, 2021).

Tem havido um número crescente de sucesso no novo milénio, sendo que este só poderá ser alcançado se houver uma abordagem sistemática aos processos. Uma integração bem-sucedida de SG, depende essencialmente de um bom planeamento, eficácia e implementação (Maier *et al.*, 2015).

A operacionalização de Sistemas normalizados de Gestão ganha cada vez mais escala pelo que tem sido crescente também, o número de organizações de produtos e/ou serviços que têm optado pela sua utilização progressiva, de forma individualizada, à medida que as correspondentes normas vão sendo publicadas e/ou as partes interessadas as vão requerendo (Rebelo, 2011).

Os SG são um tipo de sistema formado por partes (requisitos), que se relacionam entre si, de forma a atender a um determinado objetivo, o qual está relacionado à função do sistema de gestão (Vitoreli & Carpinetti, 2013).

De uma perspetiva operacional, a integração de SG, consiste na combinação e alinhamento de todas as práticas de gestão interna num único sistema (Maier *et al.*, 2015).

### **3.6.2 Benefícios da integração de Sistemas normalizados de Gestão**

A definição e implementação de um SIG, motiva uma maior fluidez de informação em toda a organização, aumentando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais (SGS, 2021).

A integração de dois ou mais Sistemas normalizados de Gestão, num SIG, beneficia as organizações em eficiência e eficácia. Potencia a eliminação de vários desperdícios organizacionais, otimizando recursos na implementação, manutenção incluindo ao nível das auditorias a cada SG, que passam a ser realizadas de forma combinada (Rebelo, 2014). Quando uma empresa decide integrar os seus SG, eles alcançam uma maior eficiência em face da Gestão de múltiplos Sistemas, bem como melhoram a imagem externa e relacionamento com as Partes Interessadas. A motivação incentiva a criatividade, inovação, desenvolvimento profissional dos funcionários e é a chave para altos padrões de negócios (Talapatra, 2019).

Adicionalmente, esta abordagem reduz os custos, o tempo e as interrupções devido a auditorias e programas de certificação separados. Assim sendo, de acordo com diversos autores, existem vários benefícios associados à integração dos Sistemas normalizados de Gestão os quais se encontram explanados na Tabela 12.



**Tabela 12** - Benefícios da integração de Sistemas Normalizados de Gestão.

Autor	Benefícios
ISO, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da eficiência operacional e do seu desempenho geral;</li> <li>- Diminuição dos riscos;</li> <li>- Redução dos custos, tempo e interrupções;</li> <li>- Uso otimizado de recursos; e</li> <li>- Aumento da eficiência da empresa.</li> </ul>
Talapatra, <i>et al.</i> , 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a reputação da organização para com as partes interessadas;</li> <li>- Contribuir para uma abordagem integrada para a gestão de riscos nos negócios;</li> <li>- Melhor alinhamento estratégico, tático e operacional das políticas e objetivos;</li> <li>- Auxílio na tomada de decisões;</li> <li>- Garantia do uso ideal de vários recursos;</li> <li>- Vantagens competitivas de sinergias de diferentes políticas de gestão;</li> <li>- Melhorar a conformidade da legislação;</li> <li>- Aprimorar a colaboração dentro e fora da organização;</li> <li>- Desenvolver o relacionamento entre acionistas;</li> <li>- Reduzir a duplicação de documentos e registos;</li> <li>- Incrementar as margens de lucro;</li> <li>- Eliminar as hostilidades, dúvidas e redundâncias entre os diferentes padrões de gestão;</li> <li>- Maior compatibilidade de vários SG;</li> <li>- Diminuir o custo de implementação do SIG;</li> <li>- Útil para atingir a sustentabilidade nos negócios;</li> <li>- Melhorar o desempenho do processo e simplificar tarefas;</li> <li>- Comunicação mais fácil;</li> <li>- Melhorar a cultura organizacional;</li> <li>- Otimização e unificação das atividades de treinamento dos funcionários;</li> <li>- Maior motivação e maior participação do trabalho em equipa; (continua)</li> <li>- Melhorar a produtividade e eficiência da organização;</li> <li>- Aumentar a capacidade de adicionar novos padrões de gestão;</li> <li>- Esclarecimento mais preciso de autoridade e responsabilidade em novos SG;</li> <li>- Melhora resultados de auditoria em procedimentos de controlo;</li> <li>- Unificação da auditoria externa;</li> <li>- Maior robustez e agilidade;</li> <li>- Maior criatividade e eficiência da inovação;</li> <li>- Melhora a imagem da organização;</li> <li>- Simplifica os procedimentos de certificação;</li> <li>- Facilita a melhoria contínua; e</li> <li>- Promove o DS.</li> </ul>

(Continua)

(Continuação)

Autor	Benefícios
Domingues, <i>et al.</i> , 2011	<b>Benefícios Internos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Melhoria da eficiência e eficácia;</li><li>- Eliminação da duplicidade e redundâncias;</li><li>- Redução de custos;</li><li>- Harmonização e simplificação da documentação exigida;</li><li>- Alinhamento dos objetivos, processos e recursos;</li><li>- Simplificação dos padrões e requisitos para o sistema de gestão da organização; e</li><li>- Diminuição nas paragens dos processos produtivos.</li></ul> <b>Benefícios Externos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vantagem competitiva;</li><li>- Cumprimentos dos regulamentos/normativos legais; e</li><li>- Melhoria dos aspetos promocionais.</li></ul>
Maier, <i>et al.</i> , 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>- Decisões coordenadas;</li><li>- Coerência na atividade da organização;</li><li>- Aumento no desempenho nos negócios; e</li><li>- Eficiência com custos mais baixos.</li></ul>
Bernardo, <i>et al.</i> , 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>- Melhoria da eficiência interna decorrente da economia de custos;</li><li>- Melhoria da imagem;</li><li>- Auditorias integradas (internas e externas) mais eficientes devido à otimização de recursos, e</li><li>- Melhor gestão dos recursos humanos e motivação.</li></ul>

### 3.6.3 Formas de realização de uma integração eficaz

A Tabela 13 apresenta, de acordo com dois autores, três formas, diferentes, para a realização de uma integração eficaz, em face da situação específica que, num determinado momento, possa existir numa dada Organização.

**Tabela 13** - Possíveis formas de realização de uma integração eficaz.

Autor	Forma de alcance
Bernardo, <i>et al.</i> 2009	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>por adição</b> Os SG são mantidos em separado, descrito em documentos separados, mas o seu conteúdo é comparável.</li><li>- <b>por fusão</b> As instruções de trabalho são completamente integradas, mas os procedimentos e manual ainda não o são (o sistema “total” é criado mas o sistema parcial ainda é “visível”).</li><li>- <b>por integração</b> As empresas desenvolvem um SIG genérico e incluem todos os SG nele.</li></ul>

(Continua)

(Continuação)

Autor	Forma de alcance
Maier, <i>et al.</i> , 2015	<p>- <b><u>Por conversão</u></b> A partir de um sistema de gestão já implementado na organização, agrega-se processos de acordo com os requisitos dos padrões subjacentes aos SG a implementar, desenvolvendo práticas e procedimentos específicos. A desvantagem deste modelo é a forte dependência da implementação bem-sucedida do SIG já implementado na organização.</p> <p>- <b><u>Por fusão</u></b> Se houver uma gestão independente de sistemas que funcionam em paralelo dentro de uma determinada organização, eles podem-se fundir e até mesmo adicionar outros sistemas, formalizando práticas.</p> <p>- <b><u>por projeto técnico</u></b> Mesmo se a organização já tiver implementado um SG operacional, um SIG completamente novo será desenvolvido de forma a atingir um determinado efetuado. O novo SIG deverá ser efetuado, levando em conta as recomendações das normas (mas é fortemente conectado ao negócio).</p>

## Capítulo 4 – Estudo de Caso

A investigação empírica foi desenvolvida em contexto real de trabalho, em ambiente autárquico, na circunstância na CMVNF, com sede na Praça Álvaro Marques, Vila Nova de Famalicão, entre setembro de 2020 e setembro de 2021.

Em face:

- 1 - Dos Objetivos específicos (parágrafo 1.3.2), na circunstância: **(i.1)** caraterizar a tipologia de eventos, identificar as principais fases e atividades para a realização de um evento e compreender os objetivos subjacentes à realização dos mesmos; e **(i.2)** identificar, estruturar e documentar as principais fases, ações e responsabilidades associadas para a realização de um evento relevante, sustentável, promovido pela CMVNF; e
- 2 - Da Metodologia de investigação (parágrafo 1.4) e do evento considerado como objeto de investigação;

neste Capítulo 4 é apresentado o desenvolvimento da investigação empírica, relevando-se: o levantamento e caraterização da situação; a formulação de propostas, concretas, de Procedimentos documentados (que pela sua relevância foram priorizados); um conjunto de ações a implementar, em face de requisitos da ISO 20121:2012; e uma matriz de compatibilização de requisitos normativos para suporte, à integração, num SIG, do SGQ existente e certificado (conforme a NP EN ISO 9001:2015) e do futuro SGES (conforme a ISO 20121:2012).

### 4.1 Feira de Artesanato de Vila Nova de Famalicão

Justificado e selecionado que foi o evento – a Feira de Artesanato e Gastronomia de Vila Nova de Famalicão–, o trabalho desenvolveu-se recorrendo, a Investigadora, de abordagens (métodos de investigação) referenciadas na metodologia de investigação (parágrafo 1.4).

Assim:

#### 4.1.1 Levantamento e caracterização da situação

A caracterização da situação foi suportada no facto da Investigadora (autora da presente dissertação) desenvolver a sua atividade profissional, há longos anos, na CMVNF. Através de entrevistas, reuniões, troca de *e-mails*, foi efetuado um levantamento das práticas atuais junto dos diferentes Departamentos que possibilitou a caraterização da situação.

A primeira entrevista realizada, foi com o Chefe de Divisão da Cultura, Dr. Nelson Pereira, que de uma forma pormenorizada enumerou as fases pelas quais passam, atualmente, o evento - a Feira de Artesanato. A partir de cada uma das fases, e tendo por base os diferentes Departamentos que integram cada uma delas, os mesmos foram contactados via telefónica e posteriormente *e-mail*, de maneira a aferir quais as tramitações que cada um deles efetua na organização do evento, bem como os documentos utilizados (quando aplicável). No referido levantamento (diagnóstico) não foram encontradas quaisquer dificuldades, no entanto, foram identificadas lacunas ao nível da insuficiência de planificação do evento bem como a articulação das fases entre os diferentes Departamentos. Deste levantamento e conseqüente tratamento da informação resultou a elaboração da Tabela 14, a qual sintetiza o conjunto de práticas constatadas, permitindo inferir da situação relativamente a requisitos da ISO 20121:2012. Acresce a não existência da generalidade da informação documentada como requerida pela ISO 20121:2012.

**Tabela 14** - Práticas atuais que suportam a organização da Feira de Artesanato.

Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações
<b>Planear (Plan)</b>	Planeamento Financeiro	Definição verba no Plano Orçamental para ano seguinte.	ereação Educação e Cultura.	-----	-----
		Envio proposta orçamental no próprio ano para realização feira à reunião Câmara.	Divisão de Cultura e Turismo.	Proposta reunião de Câmara.	-----
		Reunião com equipa de trabalho para definição das responsabilidades de cada elemento.		Normas de participação.	-----
	Planeamento logístico	Definição do local e data de realização.	Vereação Educação e Cultura Divisão de Cultura e Turismo.	Planta do espaço.	-----
<b>Planear (Plan)</b>	Planeamento logístico	Definição do número de artistas a convidar e respetiva calendarização.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----
		Definição do plano de policiamento.	Divisão de Cultura e Turismo Polícia Municipal.	-----	-----
		Nomeação júri para concurso “Melhor Artesão e Melhor Stand”.	Divisão de Cultura e Turismo.	Ofício inscrição concurso melhor artesão e melhor <i>stand</i> .	-----

(Continua)

(Continuação)

Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações
Planear (Plan)	Planeamento logístico	Nomeação júri para concurso “Melhor Artesão e Melhor Stand”.	Divisão de Cultura e Turismo.	Ofício inscrição concurso melhor artesão e melhor <i>stand</i> .	-----
		Definição material gráfico ( <i>flyers</i> , <i>muppies</i> ).	Gabinete de Comunicação.	-----	-----
		Planeamento serviço limpeza.	Divisão de Cultura e Turismo Serviço Higiene e Limpeza e Recolha Resíduos.	-----	-----
		Envio ofício convite de participação aos artesãos.	Divisão de Cultura e Turismo.	Ofício convite participação.	-----
Executar (Do)	Artesãos	Marcação de alojamento para artesãos que residem a mais de 50 km.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----
		Marcação de refeições para os artesãos.		-----	-----
		Convite aos artistas para atuação na Feira.		-----	-----
	Artistas	Pedido de aluguer e montagem de <i>stands</i> e outras estruturas.		-----	Subcontratação.
		Convite aos restaurantes para estarem presentes na feira.		-----	-----
	Restauração	Aluguer de instalações de apoio à restauração.		-----	Subcontratação.
		Contratação serviços de limpeza.		Divisão de Cultura e Turismo Serviço Higiene e Limpeza e Recolha Resíduos.	-----
	Logística Geral	Pedido de autorização – Sociedade Portuguesa de Autores.		-----	-----
Pagamento taxa SCIE (Proteção Civil).		Divisão de Cultura e Turismo	Requerimento – Serviços de Segurança contra incêndio em edifícios.	-----	

(Continua)

(Continuação)

Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	
<b>Executar (Do)</b>	Logística Geral	Pedido de emissão PassMúsica.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	
		Encomenda peças de artesanato para os vencedores do concurso “Melhor Artesão”.		-----	Subcontratação.	
		Pedido de material e colocação de gráfico e divulgação evento meios de comunicação.		-----	Subcontratação.	
		Compra/Colocação de gás para a restauração.		-----	Subcontratação.	
		Colocação Sinalética.		-----	Subcontratação.	
		Colocação dos mecanismos de controlo de pragas.		-----	Subcontratação.	
		Pedido de aluguer do serviço som e luz		-----	Subcontratação.	
		Serviço de recolha de óleos para a restauração.		-----	Subcontratação.	
		Requisição de abastecimento de água.		-----	-----	
		Pedido de Auditoria de <i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> (HACCP) para a restauração.		-----	Subcontratação.	
		Elaboração do plano de segurança contra incêndios. (SCIE)		Serviço Municipal de Proteção Civil.	-----	-----
		Vistoria ao espaço da Autoridade Nacional Proteção Civil (ANCP).			-----	Subcontratação.
<b>Verificar (Check)</b>	Logística Geral	Vistoria ao espaço do delegado de saúde.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	Subcontratação.	
		Verificação dos <i>stands</i> , palcos e sanitários.		-----	-----	
		Identificação das peças dos artesãos que irão a concurso.		-----	-----	
<b>Atuar (Act)</b>	Presidente CMVNF	Abertura da Feira de Artesanato e Gastronomia.	Presidente CMVNF	-----	-----	

Decorre, do levantamento e caracterização da situação que a organização da Feira de Artesanato é planeada e estruturada quase em exclusivo pela Divisão da Cultura e Turismo, onde apenas alguns Departamentos colaboram a fim de serem assegurados procedimentos legais (como é o caso do policiamento, do pedido de autorização à Sociedade Portuguesa de

autores, a elaboração do plano de segurança contra incêndios, o pedido de auditoria por parte do HACCP bem como a vistoria ao espaço pela Proteção Civil assim como pelo Delegado de Saúde) o que poderá originar diversos constrangimentos não sendo possível inferir um horizonte temporal no que se refere à implementação de uma política de sustentabilidade, estabelecida pela Gestão de Topo, em linha com os requisitos da ISO 20121:2012, como sejam: a) seja adequada ao propósito da Organização; b) disponibilize uma estrutura para estabelecer objetivos de desenvolvimento sustentável; c) inclua um compromisso de satisfazer os requisitos aplicáveis; d) inclua o compromisso com a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Sustentabilidade do Evento em causa (ISO, 2012).

## **4.2 Proposta de Ações a implementar**

### **4.2.1 Novas práticas**

Em resultado do levantamento e caracterização da situação, como descrito anteriormente em 4.1.1 e sintetizada na Tabela 14, foram avaliadas e priorizadas um conjunto de ações a implementar.

A Tabela 15, apresenta esse conjunto de ações consideradas as quais foram estabelecidas tendo como referencial a norma ISO 20121:2012 bem como demais bibliografia que suportou o Capítulo 3. No ponto 4.2.2 são enquadradas e justificadas duas propostas, de Procedimentos Gerais documentados, em conformidade com os correspondentes requisitos da norma ISO 20121:2012.

Por sua vez, no ponto 4.2.3 são apresentadas as propostas de novas práticas/ações para suporte à organização da Feira de Artesanato e Gastronomia (Tabela 15). Estas práticas, foram, igualmente, estabelecidas no âmbito da componente empírica da presente dissertação.

### **4.2.2 Propostas de Procedimentos Gerais**

Alcançar o equilíbrio entre os três pilares da Sustentabilidade — o Económico, o Ambiental e o Social —, é considerado fundamental para satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades sendo que, o DS é alcançado através do equilíbrio daqueles três pilares.

A norma ISO 20121:2012 estabelece requisitos para um Sistema de Gestão da Sustentabilidade de Eventos (SGSE) e disponibiliza linhas de orientação no sentido da conformidade com esses mesmos requisitos e da melhoria contínua do SGSE. A implementação da norma ISO 20121:2012, contribui para dez (ODS — 3; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; e 16) dos dezassete ODS.

Particular referência aos requisitos estabelecidos nos parágrafos 6.1.3 – *Legal and other requirements* e 7.5 – *Documented information* da norma ISO 20121:2012 e à sua



compatibilização com requisitos da NP EN ISO 9001:2015, como seja nos parágrafos: 8.2.2 – Determinação dos requisitos para produtos e serviços (exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis) e 7.5 – Informação documentada. Esta compatibilização é potenciadora de integração eliminando, desde logo, redundâncias ao nível de Procedimentos documentados e outra Informação documentada requerida por cada uma das duas normas no âmbito dos correspondentes Sistemas de Gestão.

#### **4.2.2.1 Procedimento Geral (PG) - Requisitos Legais e Outros Requisitos**

Naquele seu parágrafo 6.1.3 – *Legal and other requirements*, a norma ISO 20121:2012 (ISO, 2012) releva designadamente que: “a organização deve estabelecer, implementar, manter e rever periodicamente um procedimento para identificar e ter acesso a requisitos legais atuais e emergentes e outros, que a organização subscreva”; e “a organização deve assegurar que os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos que ela subscreve são tidos em conta e cumpridos no estabelecimento, implementação e manutenção do seu Sistema de Gestão”. Por sua vez no parágrafo 5.2 *Policy* em 5.2.1 *Top management shall establish a sustainable* que designadamente “c) includes a commitment to satisfy applicable requirements”. Ora são requisitos aplicáveis, os Requisitos Legais e Outros Requisitos, os quais no âmbito da Gestão autárquica e na circunstância da Gestão de eventos sustentáveis assumem particular relevância, justificando a priorização da proposta de um PG — Requisitos Legais e Outros Requisitos, para conseqüente implementação.

Assim, no âmbito da componente empírica da presente dissertação, é apresentada no Anexo B, uma proposta concreta de um PG — Requisitos Legais e Outros Requisitos, em linha com os requisitos estabelecidos na ISO 20121:2012 e em coerência, na sua estrutura, com procedimentos do SGQ da CMVNF, visando a conseqüente integração.

#### **4.2.2.2 Procedimento Geral (PG) - Informação Documentada**

No referido parágrafo 7.5 – *Documented information*, a norma ISO 20121:2012, releva designadamente em 7.5.1 *Geral* que: “O Sistema de Gestão da Sustentabilidade do evento da Organização deve incluir”: “informações documentadas exigidas por esta Norma Internacional”; “informações documentadas determinadas pela Organização como sendo necessárias para a eficácia do SG da Sustentabilidade do evento”; “documentos determinados pela Organização como necessários para assegurar o efetivo planeamento, operação e controlo de processos que se relacionam com as suas questões significativas de

*desenvolvimento sustentável*”. Por sua vez nos dois parágrafos: 7.5.2 *Creating and updating* (Criação e atualização) e 7.5.3 *Control of documented information* (Controle de informações documentadas), a norma ISO 20121:2012 estabelece um conjunto de requisitos, os quais no âmbito da Gestão autárquica e na circunstância da Gestão de eventos sustentáveis assumem particular relevância, justificando também a priorização de uma proposta, que se apresenta no Anexo C, de um “PG — Informação Documentada”, igualmente em linha com os requisitos estabelecidos na ISO 20121:2012 e em coerência, na sua estrutura, com procedimentos do SGQ da CMVNF, visando a consequente integração.

### 4.2.3 Proposta de ações a implementar

A Tabela 15 constitui-se como uma proposta de novas práticas/ações e responsabilidades efetivas para suporte, numa perspetiva de evento sustentável, à organização e Gestão da - Feira de Artesanato. A Tabela 15 estabelece o enquadramento, das novas práticas/ações e responsabilidades, na norma ISO 20121:2012. Na sua estruturação, definição de conteúdos e elaboração final como apresentada, foi considerada a metodologia PDCA: **(i)** análise cuidada da Tabela 14 relativa às “Práticas atuais que suportam a organização da Feira de Artesanato”; **(ii)** definição das ações que possam virem a serem melhoradas (tendo como suporte a norma ISO 20121:2012); e por último **(iii)** foram elaboradas “novas propostas de ações complementares” tendo em vista a tendência desejada (a minimização dos eventuais impactos negativos e maximização dos possíveis impactos positivos).

**Tabela 15** - Proposta de novas práticas que devem suportar a organização da Feira de Artesanato.

Ações					Propostas		
Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada
Panear (Plan)	Planeamento Financeiro	Definição da Política de Desenvolvimento Sustentável	Direção Geral Municipal.	ISO 20121:2012.	-----	- Compilar toda a informação relativa ao evento e à sua organização (4.1). - Elaboração documento com toda a informação que servirá para definir a política de sustentabilidade, os aspetos chave do evento e as atividades subjacentes (4.3, 4.5; 5.2).	-----
		Definição verba no Plano Orçamental para ano seguinte.	Vereação de Educação e Cultura.	-----	-----	-----	-----
		Envio de proposta orçamental no próprio ano para realização feira à reunião da Câmara	Divisão de Cultura e Turismo.	Proposta reunião de Câmara.	-----	-----	-----

**Legenda:** entre ( ) a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.

(Continua)

(Continuação)

Ações					Propostas		
Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada
Planear (Plan)	Planeamento Financeiro	Reunião com equipa de trabalho para definição das responsabilidades de cada elemento.	Divisão de Cultura e Turismo.	Normas de participação.	-----	- Formação prévia dos colaboradores para consciencialização dos participantes na separação de resíduos. (7.1; 7.2; 7.3)	- Diminuição de resíduos detetados no lugar da celebração do evento.
	Planeamento logístico	Definição do local e data de realização.	Vereação Educação e Cultura Divisão de Cultura e Turismo.	Planta do espaço.	-----	- Estabelecimento de um bom plano de mobilidade; (5.1;5.2 e 6.2) - Conexões de transporte devem estar no máximo a 500 metros do evento. (5.1;5.2 e 6.2)	- Minimizar o nível de CO2 que produzem os participantes e palestrantes na sua viagem de ida e volta do evento.
		Definição do número de artistas a convidar e respetiva calendarização.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	-----	-----
		Definição do plano de policiamento.	Divisão de Cultura e Turismo Policia Municipal.	-----	-----	-----	-----
		Nomeação júri para concurso “Melhor Artesão e Melhor Stand”.	Divisão de Cultura e Turismo.	Ofício inscrição concurso melhor artesão e melhor <i>stand</i> .	-----	-----	-----
		Definição material gráfico ( <i>flyers</i> , <i>muppies</i> ).	Gabinete de Comunicação.	-----	-----	- Aquisição de produtos ambientalmente responsáveis que possam ser reutilizados em outras edições (utilização vinil não colado); (4.1;7.1). - Diminuição material impresso (5.1;5.2 e 6.2).	- Redução significativa na produção de resíduos impressos de publicidade e reutilização para edições seguintes.

Legenda: entre () a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.

(Continua)

(Continuação)

Ações					Propostas		
Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada
Planear (Plan)	Planeamento logístico	Planeamento serviço limpeza e recolha de resíduos.	Divisão de Cultura e Turismo Serviço Higiene e Limpeza e Recolha Resíduos.	-----	-----	- Introdução de um sistema de recolha seletiva eficaz; (5.1;5.2 e 6.2) - Planificar a distribuição e dimensionamento dos contentores; - Estabelecer uma distribuição idónea dos mesmos com base nos lugares onde se produzem mais resíduos; (5.1;5.2 e 6.2) - Melhorar a sinalização dos contentores e papeleiras existentes. (5.1;5.2 e 6.2).	- Aumentar a percentagem de recolha seletiva; - Aumentar o número de frações de recolha seletiva.
		Envio ofício convite de participação aos artesãos.	Divisão de Cultura e Turismo.	Ofício convite participação.	-----	- A comunicação aos artesãos deve ser feita de forma atempada, concisa e preferencialmente via e-mail (7.4).	- Diminuir os atrasos na resposta que coloquem em causa a gestão de toda a logística do espaço; - Diminuição material impresso.
		Reunião com as partes interessadas – participantes.			-----	-----	- Dar a conhecer aos participantes a Política de sustentabilidade. (4.1). - Compreender as necessidades e expectativas dos participantes (4.2; 7.1).
Executar (Do)	Artesãos	Marcação de alojamento para artesãos que residem a mais de 50 km.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	-----	-----
		Marcação de refeições para os artesãos.		-----	-----	-----	-----
		Convite aos artistas para atuação na Feira.		-----	-----	-----	-----
	Artistas	Pedido de aluguer e montagem de <i>stands</i> e outras estruturas.		-----	Subcontratação.	-----	-----

Legenda: entre () a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.

(Continua)

(Continuação)

Ações					Propostas		
Fases do Ciclo PDCA	Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada	
Executar (Do)	Artistas	Convite aos restaurantes para estarem presentes na feira.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	-----	-----
	Restauração	Aluguer de instalações de apoio à restauração.		-----	Subcontratação.	-----	-----
		Contratação serviços de limpeza.	Divisão de Cultura e Turismo. Serviço Higiene e Limpeza e Recolha Resíduos.	-----	Subcontratação.	- Evita o uso excessivo de embalagens (7.1); - Reduzir a quantidade de material de limpeza (7.1); - Dar preferência pelo uso de produtos ecológicos (4.1).	- Aumentar a percentagem de material com critérios de sustentabilidade; - Estabelecer mecanismos de controlo de material de limpeza consumido.
	Logística Geral	Pedido de autorização – Sociedade Portuguesa de Autores. (6.1.3)	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	-----	-----
		Pagamento taxa SCIE (Proteção Civil). (6.1.3)	Divisão de Cultura e Turismo.	Requerimento – Serviços de Segurança contra incêndio em edifícios.	-----	-----	-----
		Pedido de emissão PassMúsica. (6.1.3)	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	-----	-----	-----
		Encomenda peças de artesanato para os vencedores do concurso “Melhor Artesão”.		-----	Subcontratação.	-----	-----
		Pedido de material e colocação de gráfico e divulgação evento meios de comunicação.		-----	Subcontratação.	-Aquisição de produtos ambientalmente responsáveis que possam ser reutilizados em outras edições (utilização vinil não colado); - Diminuição material impresso.	Redução significativa na produção de resíduos impressos de publicidade e reutilização para edições seguintes - Ajustar ao máximo a tiragem necessária relativamente aos materiais de difusão.

Legenda: entre () a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.

(Continua)

(Continuação)

Ações					Propostas		
Fases do Ciclo PDCA		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada
<b>Executar (Do)</b>	Logística Geral	Compra/Colocação de gás para a restauração.	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	Subcontratação.	- Incorporar critérios de redução ao mínimo do consumo;	- Redução do consumo energético por participante; - Adoção de critérios de redução de consumo
		Colocação Sinalética.		-----	Subcontratação.	Uso de sinalética reciclável.	- Material de sinalização não deve conter, na medida do possível, especificações do evento de forma a fim de permitir a sua reutilização em futuras edições.
		Colocação dos mecanismos de controlo de pragas. (6.1.3)		-----	Subcontratação.	-----	-----
		Pedido de aluguer do serviço de som e luz.		-----	Subcontratação.	- Evitar o uso excessivo de pontos de luz e aparelhos de elevado consumo; - Incorporar critérios de redução ao mínimo do consumo; - Utilização de sistemas mais eficientes energeticamente. - Substituição de fontes de energia tradicionais por outras baixas em carbono.	- Redução do consumo energético por participante; - Adoção de critérios de redução de consumo; - Aumento da percentagem de equipamentos utilizados (continua) - Diminuição da percentagem de energia consumida proveniente de consumíveis fósseis.
		Serviço de recolha de óleos e lixos para a restauração. (6.1.3)		-----	Subcontratação.	-----	-----
		Requisição de abastecimento de água.		-----	-----	-----	-----
		Pedido de Auditoria de <i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> (HACCP) para a restauração (6.1.3)		-----	Subcontratação.	-----	-----

**Legenda:** entre () a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.

(Continua)

(Continuação)

		Ações				Propostas	
(continuação)		Ações	Áreas responsáveis	Documentos de suporte	Observações	Proposta de ações complementares	Tendência desejada
<b>Executar (Do)</b>	Logística Geral	Elaboração do plano de segurança contra incêndios (6.1.3).	Serviço Municipal de Proteção.	-----	-----	-----	-----
<b>Verificar (Check)</b>	Logística Geral	Vistoria ao espaço da Autoridade Nacional Proteção Civil (ANCP) (6.1.3)	Serviço Municipal de Proteção Civil.	-----	Subcontratação.	-----	-----
		Vistoria ao espaço do delegado de saúde. (6.1.3).	Divisão de Cultura e Turismo.	-----	Subcontratação.	-----	-----
		Verificação dos <i>stands</i> , palcos e sanitários.		-----	-----	-----	-----
		Identificação das peças dos artesãos que irão a concurso.		-----	-----	-----	-----
<b>Atuar (Act)</b>		Elaboração relatório pós-evento.		-----	-----	- Avaliação do evento, deteção das não conformidades e implementação das ações corretivas (6.1.2;10.1). - Elaboração de um “PG — Não Conformidades” o qual, que em linha com os requisitos estabelecidos na ISO 20121:2012 e em coerência, na sua estrutura, com procedimentos do SGQ da CMVNF, visando a consequente integração, defina responsabilidade e autoridade para tratamento e investigação de não conformidades, tomada de medidas para mitigar os impactos causados e para iniciar e concluir as ações corretivas e preventivas (10.1). - Melhoria contínua (10.2).	-----

**Legenda:** entre () a identificação da cláusula/subcláusula/requisitos da ISO 20121:2012.



Deste modo e uma vez que se trata de um evento de grandes dimensões, que anualmente recebe um elevado número de visitantes, assim como envolve a participação de artesãos, restaurantes e músicos, é de relevar que:

- É necessária a intervenção/apoio de outros Departamentos no planeamento da Feira de Artesanato a fim de obter um planeamento/acompanhamento mais eficiente e menos concentrado da mesma, a fim de diminuir imprevistos que possam surgir;
- É crucial priorizar a elaboração de uma Política de DS a qual, em conformidade com os requisitos estabelecidos na norma ISO 20121:2012 (parágrafo 5) formalize o comprometimento da Gestão de Topo da Autarquia e possa: estar disponível como informação documentada; ser comunicada dentro da Organização; estar, caso a caso, à disposição das Partes Interessadas; incluir um compromISO com a liderança no campo da Gestão da sustentabilidade do evento; referenciar a sua declaração de propósito e de valores; incluir o compromISO da Organização com os princípios que regem o DS no âmbito definido (ISO, 2012).
- Uma comunicação eficaz a todos os colaboradores da Autarquia que intervêm na feira assim como às Partes Interessadas sobre a referida Política de DS, no sentido do seu entendimento *versus* responsabilidades decorrentes;
- A definição, com o Departamento de comunicação e o Departamento de limpeza, de quais os produtos, ambientalmente responsáveis e reutilizáveis, a serem utilizados; e
- A intervenção do Serviço Urbano e Sustentabilidade de forma a dar suporte na definição e acompanhamento de todas as ações mencionadas.

#### **4.2.4 Integração de Sistemas de Gestão (da Qualidade e outros)**

Da literatura torna-se evidente que tem sido crescente o interesse pela integração de Sistemas normalizados de Gestão. Desde logo em face de ser reconhecido como positivo o balanço entre as vantagens e desvantagens da integração de dois ou mais SGs normalizados num Sistema Integrado de Gestão (SIG). Acresce também e como vantagem relevante, que a integração leva a uma abordagem holística da Gestão, mais orientada para os resultados, a eficiência, a melhoria contínua e a inovação. Torna-se também evidente na literatura que quando os SGs são operacionalizados de forma independente podem gerar dificuldades como desperdício na utilização de Recursos Humanos e naturais, falta de standarização, entre tantos outros (Rebelo, 2020).

Os SIG e a sua certificação são, pois, cada vez mais uma opção estratégica das Organizações, nomeadamente para documentar, desenvolver e evidenciar a conformidade

otimizada, a Gestão do Risco (ameaças e oportunidades) de negócio, de forma eficaz e sustentável, nas mais diversas áreas de organização e de Gestão considerando, em geral, o seu contexto interno e externo e as necessidades e expectativas das Partes Interessadas (Tavares, 2019).

Com esse propósito, o da integração, na proposta de matriz (como representada pela Tabela 16) é objetivada a compatibilização dos requisitos da NP ISO 9001:2015 e da ISO 20121:2012, relevando, a mesma, as correspondências estabelecidas, associando-as a cada uma das fases do ciclo PDCA. Esta proposta de matriz:

Visa alinhar e orientar, na mesma direção, a estrutura organizacional da Entidade (CMVNF) e, para além dISO, estabelecer um referencial útil o qual propõe uma abordagem para suportar a necessária compatibilização de requisitos normativos de subsistemas de GQ e GES; e

Com um conjunto de etapas associadas a cada uma das fases do ciclo PDCA, visa também suportar, facilitando e orientando, a estruturação, para conseqüente integração e implementação, de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e de Eventos Sustentáveis, na CMVNF, conforme os requisitos de as duas normas identificadas.

**Tabela 16** - Matriz de compatibilização de requisitos normativos e de suporte à integração.

1 – Política Integrada de Gestão (Qualidade e Desenvolvimento Sustentável)					
FASE I Planear/Plan		NP EN ISO 9001:2015		ISO 20121:2012	
		1.1 Identificação do contexto organizacional; CompromISO da Gestão e Liderança; Melhoria.	4.1 4.3 4.4	5.1 5.2 5.3	4.1 4.3 4.4 4.5

2 – Planeamento						
FASE I Planear/Plan		NP EN ISO 9001:2015		ISO 20121:2012		
		2.1. Identificação: necessidades e expectativas das Partes Interessadas; âmbito do SIG, aspetos, impactos, perigos e riscos na sua avaliação.	4.2 4.3		4.2 4.3	
		2.2. Identificação, acesso e atualização dos Requisitos Legais e Outros Requisitos de Partes Interessadas.	6.1.1 8.2		6.1.1 6.1.3.	
		2.3. Definição de objetivos, metas e programa(s) do SIG e Melhoria.	6.2 6.2.1 6.2.2 6.3		6.2	
		2.4. Definição de planos de resposta a situações de emergência.	6.1 6.3		8.1	

(Continua)

(Continuação)

3 – Implementação e Operação						
FASE II Fazer/Do		NP EN ISO 9001:2015		ISO 20121:2012		
	3.1. Recursos, estrutura organizacional, atribuições, responsabilidades e autoridade.	5.3 7.1	7.1.1 7.1.2	5.3 7.1 7.1.1	7.2 7.3	
	3.2. Formação, sensibilização, competências e qualificação.	7.2 7.3		7.2 7.3		
	3.3. Comunicação, participação e consulta das Partes Interessadas.	4.2 7.4		4.2 7.4		
	3.4. Informação documentada do SIG	7.5		7.5		
	3.5. Controlo de documentos.	7.5.3		7.5.3		
	3.6. Realização do produto Planeamento e controlo operacional.	8.1 8.2 8.3		8.1 8.2.4 8.2.3		
	3.7. Operacionalização de Planos de Contingência.	6.1		6.1		

4 – Verificação e Correção						
FASE III Avaliar/Check		NP EN ISO 9001:2015		ISO 20121:2012		
	4.1. Monitorização e medição do desempenho de processos e produtos.	7.1 9.1 9.2		9.2 9.3		
	4.2. Avaliação da conformidade.	8.1 8.3 8.4	8.5 8.6	8.1		
	4.3. Avaliação do risco investigação de incidentes.	6.1		6.1		
	4.4. Não conformidades, correções, ações corretivas e preventivas Controlo do produto não conforme.	8.7 9.1 10.2		8.1 9.2 10.1		
	4.5. Controlo de Registos	7.5		7.5		
	4.6. Auditorias Internas combinadas ao SIG	9.2		9.3		

5 – Revisão pela Gestão					
FASE IV Agir/Act		NP EN ISO 9001:2015		ISO 20121:2012	
	5.1. Análise crítica e revisão do SIG Melhoria e Inovação	5.1 9.3 10.3		5.1 9.4 10.2	

Fonte: Adaptado de (Rebelo, 2014c).

## Capítulo 5 – Contributos, conclusões e recomendações

No presente Capítulo 5 relevam-se os principais contributos e as principais conclusões do trabalho realizado em face dos objetivos (geral e específicos) estabelecidos e tendo presente também as fases da Metodologia de investigação descrita no parágrafo 1.4. São ainda identificadas recomendações para futuro trabalho de investigação.

### 5.1 Contributos

Relevam-se como contributos da presente dissertação os seguintes:

**(i)** A Revisão de literatura, conforme o Capítulo 3, em resultado de:

**i-1)** Uma pesquisa bibliográfica, tida como adequada, em vista à identificação de fontes de conhecimento e de investigação das quais, no seguimento da sua análise/revisão crítica resultou um número interessante de referências bibliográficas, credíveis e atuais, que suportam a componente de investigação empírica e as diversas propostas formuladas, conforme o Capítulo 4, em face dos objetivos estabelecidos.

**(ii)** O levantamento e caracterização da situação do evento: Feira de Artesanato e Gastronomia (parágrafo 4.1.1), em resultado de:

**ii-1)** Um planeamento e realização de um levantamento de práticas atuais junto de diferentes Departamentos da CMVNF, no sentido de inferir da situação relativamente a requisitos aplicáveis da norma ISO 20121:2012;

**ii-2)** Recolha de informação em linha com o ciclo PDCA e sua análise e estruturação conforme a Tabela 14 - *Práticas atuais que suportam a organização da Feira de Artesanato*, em termos de: Ações; Departamentos/áreas envolvidas; Documentos de suporte; e outra informação relevante; e

**ii-3)** A identificação de “desvios” entre a situação diagnosticada e requisitos da norma ISO 20121:2012, como seja a não existência da generalidade de Procedimentos documentados devidamente estruturados como eram, entre outros, o caso – “Requisitos Legais e Outros Requisitos” e “Informação Documentada”.

**iii)** Propostas – “Procedimentos Documentados” requeridos pela ISO 20121:2012 e de “ações e novas práticas”, (parágrafos 4.2.2 e 4.2.3 ), destacando-se:

**iii-1)** A estruturação e elaboração de propostas de dois PG (Anexo B e Anexo C) de acordo com os correspondentes requisitos da ISO 20121:2015, cuja implementação se

considera, de todo, prioritária e de resto consensual em contexto de GE na Autarquia e o propósito desta em implementar um SGSE e conseqüente integração com o SGQ existente. Nesse sentido, e de facto, os dois PG estabelecem ações, responsabilidades e recursos de suporte que, uma vez operacionalizados, asseguram, interna e externamente, a conformidade requerida nos âmbitos de organização e Gestão em causa — “Requisitos Legais e Outros Requisitos” relativos a Eventos e “Informação Documentada”, designadamente a necessária para o planeamento, operacionalização, acompanhamento/monitorização e melhoria da organização e Gestão da sustentabilidade de eventos. Anota-se que as duas propostas de PG são coerentes, na sua estrutura, com procedimentos do SGQ da CMVNF, visando a referida integração deste SG (NP EN ISO 9001:2015) com o futuro SGSE (ISO 20121:2012); e

**iii-2)** A definição e conseqüente estruturação de proposta relativa a um conjunto de “ações e novas práticas”, concretas, conforme a Tabela 15 - *Proposta de novas práticas que devem suportar a organização da Feira de Artesanato*, as quais (tendo em conta as existentes e o estabelecido na norma ISO 20121:2012 e considerando os seguintes âmbitos: novas ações a serem implementadas; Áreas responsáveis; Documentos de suporte; Ações complementares; e possíveis tendências desejadas) devem passar a serem consideradas na organização e Gestão do evento – Feira de Artesanato potenciando o crescente nível de sustentabilidade do mesmo. Acrescem, como contributos, as recomendações objetivadas no final do parágrafo 4.2.3.

**iv)** Proposta – matriz de compatibilização dos requisitos, da NP EN ISO 9001:2015 com os requisitos da ISO 20121:2012, e de suporte à integração do atual SGQ com o futuro SGSE.

Releva-se desta proposta:

**iv-1)** Que em face da estrutura das duas normas, conforme o Anexo SL (ISO/IEC, 2020) e as – Tabela 9 e Tabela 10–, na matriz – Tabela 16 - *Matriz de compatibilização de requisitos normativos e de suporte à integração*–, são apresentados os requisitos da NP ISO 9001:2015 e da ISO 20121:2012, destacando-se as correspondências entre eles, tornando-os compatíveis uns com os outros. Paralelamente, a matriz: agrupa e associa, também, os requisitos, com as fases do ciclo PDCA, no qual igualmente (e como decorre da Figura 7 e da Figura 9) as duas normas se suportam; e estabelece quatro fases fundamentais para serem consideradas, num projeto de integração, num SIG, do SGQ da CMVNF com o (futuro) SGSE.

**iv-2)** O facto de a matriz: se constituir como um auxiliar útil na orientação e alinhamento da estrutura (CMVNF, 2020; Anexo A) organizacional da CMVNF na mesma direção; e estabelecer um referencial de trabalho, estruturado e seguramente útil também, para apoiar a necessária correspondência do atual SGQ com o futuro SGSE, visando a sua integração *versus* a implementação de um SIG, com todos os benefícios, tangíveis e intangíveis, daí decorrentes, incluindo a elevação do nível de liderança e protagonismo da CMVNF, nestes domínios da organização e Gestão Autárquica; e

**iv-3)** O facto de que esta matriz pode ser atualizada e expandida, no futuro, para poder incluir quer o referencial do *Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social* (já implementados na CMVNF), quer outros referenciais normativos e legais de organização e Gestão/Sistemas de Gestão, que a Autarquia pretenda ou tenha que, pela força da lei, implementar de forma faseada (conforme o ciclo PDCA) e integrada. São exemplo, como em tantas outras áreas de organização e Gestão, os referenciais normativos e os requisitos legais relativos: à Segurança da informação e proteção de dados; à proteção e promoção Ambiental; e à Saúde e Segurança Ocupacionais, os quais podem ser geridos de forma integrada através de um SIG.

v) Proposta – outros contributos (parágrafo 5.1.4), os quais, em conformidade com as considerações para a avaliação do impacto de um evento, como seja a Feira de Artesanato, se posicionam no âmbito dos ES para a CMVNF.

Desta proposta relevam-se as seguintes recomendações:

**v-1)** Estabelecer uma Política de Desenvolvimento Sustentável (parágrafo 5.2 da ISO 20121:2012), sendo que se afigura prioritária e fulcral, desde logo no âmbito da liderança e compromisso, da Gestão de Topo, com um SGSE *versus* requisitos da ISO 20121:2012. A implementação da Política, deverá ser alicerçada numa clara comunicação às Pessoas da Autarquia e Partes Interessadas externas no sentido do seu comprometimento com os compromissos que venham a constar na mesma.

**v-2)** Mobilidade

- As conexões de transporte deverão estar, no máximo, a 500 m do evento.
- Deverá ser priorizada a opção de bilhete combinado (transporte público e entrada no evento).

**v-2) Catering**

- Os acordos com as empresas de *catering* deverão incluir várias refeições frias e vegetarianas.

- Deverão ser adotadas novas soluções de embalagem, com componentes funcionais, em alternativa ao plástico de uso único, como sejam embalagens de materiais biodegradáveis, compostáveis e mesmo comestíveis, oferecendo no máximo um guardanapo ou saco de papel.

#### **v-3) Publicidade e impressão**

- Deverão ser contratualizadas empresas gráficas regionais para minimizar a distância percorrida e potenciar a Responsabilidade Social.

#### **v-4) Resíduos**

- Prevenir a utilização de descartáveis como por exemplo: decoração/publicidade.
- Sensibilizar patrocinadores para minimizarem a distribuição de brindes e folhetos.
- Estabelecer procedimentos documentados, específicos para a Gestão dos diferentes tipos de resíduos de um evento.

## **5.2 Possíveis conclusões**

### **– Em termos gerais poder-se-á referir que:**

- A presente dissertação foi desenvolvida, em contexto real de trabalho, num Município (Autarquia Local), na circunstância, no Órgão Executivo – a Câmara Municipal, do Concelho de Vila Nova de Famalicão. Este, o Concelho maior exportador do norte de Portugal e o terceiro a nível nacional.

- A pesquisa bibliográfica realizada e sua análise crítica potenciou uma lista de Referências bibliográficas ampla, atual e de fontes credíveis.

- A Revisão de literatura, apresenta informação relevante no domínio do objeto da dissertação e de todo útil no suporte á componente de investigação empírica. Desde logo a fundamentação teórica e abordagens que orientaram a Investigadora no desenvolvimento, definição e sustentação das suas opções e conseqüente formulação, fundamentada na literatura, das propostas estabelecidas (conforme o Capítulo. 4) em face dos objetivos que se propôs alcançar.

- Foi tido o Estudo de Caso, como estratégia e método de investigação empírica em contexto de proximidade profissional (no seu ambiente de trabalho na CMVNF), da Investigadora com o domínio do objeto de investigação.

- Em face dos requisitos da norma ISO 20121:2012 e com o suporte das orientações da NP EN ISO 19011:2018 (IPQ,2018) foi diagnosticada e caracterizada a situação relativa à organização e Gestão de eventos na CMVNF e no particular o evento – Feira do Artesanato. Acresce que decorre da literatura, nacional e internacional, que é mais eficiente que as

Organizações implementem os seus Sistemas normalizados de Gestão de forma integrada e não de forma individualizada sendo identificados (na literatura científica) vários benefícios, tangíveis e intangíveis, decorrentes da integração. Na sequência, foram estruturadas e formuladas propostas prioritárias, concretas e fundamentadas, as quais se traduzem, como apresentado anteriormente (parágrafo 5.1) num conjunto coerente de contributos da presente dissertação.

– **Em termos mais específicos e como decorre do parágrafo 5.1, poder-se-á referir:**

• Que em face do contributo **(i)** é-se levado a considerar que os objetivos específicos:

*“Identificar os princípios definidores da Gestão Autárquica, enquadrando-os nos ODS e em políticas e boas práticas aplicáveis”;* e

*“Caraterizar a tipologia de eventos, identificar as principais fases e atividades para a realização de um evento e compreender os objetivos subjacentes à realização dos mesmos”;*

foram alcançados.

• Que decorre do contributo **(ii)** informação relevante designadamente em termos de constatações e conclusões, que refletindo a situação diagnosticada, permitem estabelecer propostas de ação futura, em face de requisitos da norma ISO 20121:2015. Acresce, pois, também a relevância deste contributo para a concretização dos seguintes objetivos específicos:

*“Identificar, estruturar e documentar as principais fases, ações e responsabilidades associadas para a realização de um evento relevante, sustentável, promovido pela CMVNF”;* e

*“Estruturar uma proposta de Sistema normalizado de Gestão da Sustentabilidade de eventos, priorizando, em face das vantagens dos SIG, a sua integração com outro(s) SG e RSRS já implementados na CMVNF”.*

• Que integrando o contributo **(iii)**:

– A proposta de dois PG, prioritários e fundamentais, no suporte à organização e Gestão de eventos sustentáveis, conforme requerido pelos correspondentes requisitos da ISO 2012:2015 (cláusula 7.5 – *Documented information* e cláusula 6 – *Planning* ; subcláusula 6.1.3 - *Legal and other requirements*) (ISO:2012). Acresce o facto de os dois PG se configurarem, ao nível da Inovação organizacional, no sentido de vir a ser potenciada a integração do SGQ existente com o futuro SGSE; e

– A proposta, conforme a Tabela 15, relativa a um conjunto considerável e relevante de “ações e novas práticas”, concretas, para suporte à organização da Feira de Artesanato;



decorre a relevância destas propostas [(contributo **(iii)**)] para a concretização dos seguintes objetivos específicos, respetivamente:

*“Estruturar uma proposta de Sistema normalizado de Gestão da Sustentabilidade de eventos, priorizando, em face das vantagens dos SIG, a sua integração com outro(s) SG e RSRS já implementados na CMVNF”*; e

*“Identificar, estruturar e documentar as principais fases, ações e responsabilidades associadas para a realização de um evento relevante, sustentável, promovido pela CMVNF”*.

• Que a proposta **(iv)**, pelo seu âmbito, oportunidade e potencial de utilidade para a CMVNF e suas Partes Interessadas, traduz-se num contributo relevante (no presente, mas fundamentalmente para o futuro), que se posiciona como suporte à concretização do seguinte “objetivo específico”, da presente dissertação:

*“Estruturar uma proposta de Sistema normalizado de Gestão da Sustentabilidade de eventos, priorizando, em face das vantagens dos SIG, a sua integração com outro(s) SG e RSRS já implementados na CMVNF.”*

– **Por último (mas não menos importante) e em jeito de possíveis conclusões finais:**

• A presente dissertação foi desenvolvida em contexto profissional, exigente, tendo-se constituído como um desafio acrescido, aos desafios diários do trabalho, da conciliação das prioridades e objetivos profissionais com a vida familiar e social.

• Estabelecendo, em linguagem autárquica, uma possível analogia, o conjunto de propostas *versus* contributos, resultantes, da Revisão de literatura e da investigação empírica, posicionar-se-ão, em face do amplo âmbito das diferentes temáticas abordadas (como sejam: Eventos; Eventos Sustentáveis; Autarquias locais; Gestão e Sistemas de Gestão da Sustentabilidade de Eventos num Município; Implementação e Integração de Sistemas normalizados de Gestão) como que um “lançamento da primeira pedra”. Desde logo e no particular ao nível do objetivo específico – *“Estruturar uma proposta de Sistema normalizado de Gestão da Sustentabilidade de eventos, priorizando, em face das vantagens dos SIG, a sua integração com outro(s) SG e RSRS já implementados na CMVNF.”* –, o qual sendo, um objetivo, ambicioso a que me propus, veio a revelar-se irrealista e não atingível no tempo estabelecido para o desenvolvimento da presente dissertação. Portanto, um objetivo de todo não SMART (*Specific/Específico, Measurable/Mensurável, Achievable/Atingível, Realistic/Realista, Timely/Com limite de tempo*). Pois, nem sempre “querer é poder”...

Também se é levado a poder concluir que, globalmente, as propostas *versus* correspondentes contributos resultantes da investigação empírica, se traduzem em novo Conhecimento, como seja no âmbito da temática – Gestão de Eventos Sustentáveis numa Autarquia. Este Conhecimento em si mesmo, a sua efetiva transferência e aplicação, desde logo na CMVNF, mas também, no aplicável, em outras Autarquias, constituem aqueles que se relevam serem outros contributos da presente dissertação. Acrescem as quatro recomendações para trabalhos futuros.

### **5.3 Recomendações**

Em face do Conhecimento adquirido, potenciador de novas competências, ao longo do desenvolvimento da presente dissertação e das diferentes temáticas abordadas na mesma, são identificadas como possíveis linhas de orientação, para futuros trabalhos de investigação, as três seguintes:

- Aprofundar o presente trabalho no sentido da efetiva implementação do SGSE conforme os requisitos da ISO 20121:2012 e sua integração efetiva com os SG existentes na CMVNF: desde logo o SGQ implementado conforme os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e certificado em diferentes âmbitos, como seja, entre outros: Serviços de Ação Social, Ambiente e Piscinas Municipais, Balcão único.
- Promover o aprofundamento do Conhecimento organizacional e de competências técnicas e de Gestão requeridas para, em linha com as orientações internacionais da ISO, assegurar a eficácia e eficiência da realização de um ES, tendo em conta todos os requisitos legais, as várias fases, atividades, ações e responsabilidades, associadas a todo o seu ciclo de organização e Gestão. e
- Promover e aprofundar a investigação efetuada abrangendo outras Autarquias Locais, nomeadamente as que constituem o “Quadrilátero Urbano”, potenciando também por esta via uma maior abrangência e solidez de parcerias existentes e uma cultura de compromisso comum com a GSE e implementação de um SGSE e sua integração com outros SG, existentes.

## Referências Bibliográficas

- Allen, J. (2003). *Organização e Gestão de eventos*. (3ª ed.). Rio de Janeiro. Campus. ISBN: 8535211098, 9788535211092.
- Arbeitsgemeinschaft Klima, Energie un Umwelt [AKU] (2010). Guidelines for a sustainable event management. Acedido em 2 de setembro de 2021, em: [https://www.ea.ch.ch/wp-content/uploads/2018/07/170901\\_Sustainable\\_event\\_management\\_web.pdf](https://www.ea.ch.ch/wp-content/uploads/2018/07/170901_Sustainable_event_management_web.pdf).
- Associação Portuguesa de Certificação [APCER] (2021). ISO 9001: Sistema de Gestão da *Qualidade* [Em linha]. Acedido em 20 de agosto de 2021, em <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>.
- Associação Portuguesa de Certificação [APCER] (2021). ISO 20121: *Sistema de Gestão de Eventos Sustentáveis* [Em linha]. Acedido em 11 de Setembro de 2021, em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/170/iso-20121>.
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto. Sociedade Portuguesa de Inovação. ISBN: 978-972-788-967-9.
- Bernardo, M., Simon, A.Tarí, J.J. & Molina-Azarín, J.F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94 (1), 260-267.
- Bernardo, M., Casadeus, M., Karapetrovic, S. & Heras, I. (2009). How Integrated are Environmental, Equality and other Standardized Management Systems? An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 17(87),742-750.
- Bobone, P. (2010). *Eventologia – Ciência e Arte da Criação e Gestão de Eventos* (1ª ed.). Universidade Fernando Pessoa. ISBN: 9789896430498.
- Bowdin, G.A.J, Allen, J., O’Toole, W. & Harris, R. (2012). *Events Management* (3ªed.).Ed. Routledge. ISBN 978-1-85617-818-1.
- British Standards Institution [BSI]. (2012). *PAS 99: Publicly available specification— Specification of common management system requirements as a framework for integration* (2nd ed.). BSI Limited, London.
- Business Council for Sustainable Development [BCSD]. (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* [Em linha]. Acedido em 10 de janeiro de 2021, em <https://ods.pt/ods/>.

- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão [CMVNF]. (2017). *Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do Município de Vila Nova de Famalicão*. Acedido em 6 de outubro de 2020, em <https://www.famalicao.pt/>.
- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão [CMVNF]. (2019). *Vila Nova de Famalicão – Concelho com Identidade*. 40-49. Acedido a 6 de outubro de 2020, em <https://www.famalicao.pt/>.
- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão [CMVNF]. (2020). *Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do Município de Vila Nova de Famalicão*. Acedido em 6 de outubro de 2020, em <https://www.famalicao.pt/>.
- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão [CMVNF]. (2022). *Manual da Qualidade*. Acedido a 17 de junho de 2022, em: [file:///C:/Users/hp/Downloads/mq\\_01manualdaqualidadev9.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/mq_01manualdaqualidadev9.pdf).
- Domingues, J.T., Paulo, S. & Arezes, P. (2011). II Encontro de Investigadores da Qualidade. Troia. Universidade do Minho. Acedido a 20 de janeiro de 2021, em: [https://publicacoes.riqual.org/ficheiros/TROIA\\_VIII/TROIA\\_VIII.pdf](https://publicacoes.riqual.org/ficheiros/TROIA_VIII/TROIA_VIII.pdf).
- Diesendorf, M. (2000). Models of sustainability and sustainable development. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*. Acedido em 7 de abril de 2021, em: [1.109-123.10.1504/IJARGE.2001.000007](https://doi.org/10.1109-123.10.1504/IJARGE.2001.000007).
- Duarte, A.P. (2014). Eventos sustentáveis: Enquadramento. Apresentada em: Encontro pequenos-almoços com a sustentabilidade: Sessão "Eventos Sustentáveis", Oeiras. Acedido em 4 de maio de 2021, em <https://repositorio.ineg.pt/handle/10400.9/2800>.
- ECCAPLAN (2021). *Eventos Sustentáveis: 11 questões essenciais* [Em linha]. Acedido a 15 de fevereiro de 2021, disponível em <https://eccaplan.com.br/blog/2017/09/06/11-questoes-es-sobre-eventos-sustentaveis/>.
- Elsakka, S. (2013). The impact of applying quality management system and environmental standard on organization performance – an Application on SME’S in Egypt. *Journal of Business and Management*, 5 (19), 82-87.
- Estratégia ODS (2020). *História ODS* [Em linha]. Acedido em 1 de novembro de 2020, em <https://www.estrategiaods.org.br/o-que-sao-os-ods/historia/>.
- Estratégia ODS (2021). *O que são os objetivos de desenvolvimento sustentável?*. *Estratégia* [Em linha]. Acedido em 1 de novembro de 2020, em: <https://www.estrategiaods.org.br/sobre-a-estrategia/>.

- Ferreira, P. M. (2020). *Rumo a 2030: Os municípios e os objetivos de desenvolvimento sustentável. Rede para o Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa. Instituto Marques de Valle Flor. Acedido em 20 de novembro de 2020, em: <https://www.imvf.org/wp-content/uploads/2020/04/estudo-rumo-a-2030-os-municipios-e-os-ods-imvf.pdf>.
- Fleming, A., Wise, R.M., Hansen, H. & Sams, L. (2017). *The Sustainable Development Goals: A case study*, 86, 94-103. Acedido e 15 de março de 2021, em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.marpol.2017.09.019>.
- Fonseca, L.M., Domingues, J.P. & Dima, A.M. (2020). Mapping de Sustainable Development Goals Relationships, *Sustainability* 12 (8). Acedido a 15 de março de 2021, em: <https://doi.org/10.3390/su12083359>.
- Fonseca, L., Sá, J.C., Lima, V., Santos, G. & Silva, R. (2021). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications: Aligned, or alternative paths, towards Sustainable Development?, *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 29 (3), 496-508.
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (2ª ed). Cognizant Communication Corporation. New York. ISBN 1-882345-46-0.
- Gustafsson, S., Ivner, J. (2017). Implementing the Global Sustainable Goals (SDGs) into Municipal Strategies Applying an Integrated Approach. In: Leal Filho, W. (eds) *Handbook of Sustainability Science and Research*. World Sustainability Series (301-316). Acedido em 3 de maio de 2021, em: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_18](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_18).
- Hamidi, N., Omidvari, M. and Meftahi, M. (2012). The effect of integrated management systems on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries. *Safety Science*, 50(5), 1180-1189.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). ISBN: 978-972-618-273-3. Lisbon: Edições Silabo Lda.
- Instituto Federal Santa Catarina [IFSC]. (2020). *Sustentabilidade na Engenharia*. [Em linha]. Acedido a 11 de outubro de 2020, em: [https://wiki.sj.ifsc.edu.br/index.php/Sustentabilidade\\_na\\_Engenharia](https://wiki.sj.ifsc.edu.br/index.php/Sustentabilidade_na_Engenharia).
- Instituto Português da Qualidade [IPQ]. (2015). *NP EN ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos* (4ª ed.). Caparica, Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade [IPQ]. (2018). *NP EN ISO 19011: Linhas de orientação para auditorias a Sistemas de Gestão* (3ª ed.). Caparica, Portugal: Instituto Português

da Qualidade.

- International Organization for Standardization [ISO]. (2012). *ISO 20121: Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*. ISO Copyright Office, Genève. Acedido em 13 de maio de 2021, em: <https://www.iso.org/standard/54552.html>.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *ISO 9001:2015: Quality management Systems – Requirements*. ISO Copyright Office, Genève. Acedido em 13 de maio de 2021, em: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2008). *The integrated use of management system standards*. Geneva, Switzerland.
- International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission [ISO/IEC]. (2020). *Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement—Procedures specific to ISO* (11th ed.). ISO Copyright Office, Geneva.
- International Union for Conservation of Nature [IUCN]. (1980). *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Switzerland. Acedido em 11 de outubro de 2020, em <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>.
- Isidoro, A.M., Simões, M.M., Saldanha, S.D. & Caetano, J. (2014). *Manual de Organização e Gestão de Eventos* (2ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-723-3.
- Instituto Brasileiro de Coaching [IBC]. (2021). *Você Conhece as Funções Básicas da Administração (PODC)?*. [Em linha]. Acedido em 20 de janeiro de 2021, em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/>.
- Khanna, H. S., Laroiya, S. C., & Sharma, D. D. (2010). Integrated management systems in Indian manufacturing organizations: Some key findings from an empirical study. *The TQM Journal*, 22(6), 670-686.
- Krantz, V. & Gustafsson, S. (2021). Localizing the sustainable development goals through an integrated approach in municipalities: early experiences from a Swedish forerunner. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64 (14), 2641-2660.
- Kusakabe, E. (2013). Advancing sustainable development at the local level: The case of *machizukuri* in Japanese cities. *Progress in Planning*, 80,1-65.

- Lähteenoja, S., Schmidt-Thomé, K., Päivänen, J., Terämä, E. (2021). The Leadership and Implementation of Sustainable Development Goals in Finnish Municipalities. In: Nhamo, G., Togo, M., Dube, K. (eds) Sustainable Development Goals for Society Vol. 1. Sustainable Development Goals Series. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-70948-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-70948-8_14).
- London Organising Committee of the Olympic Games [LOCOG]. (2012). *Learning legacy lessons learned from planning and staging the London 2012 Games*. Acedido em 1 de Agosto de 2021, em <https://www.ebarchive.nationalarchives.gov.uk/>.
- Maier, D., Vadastreanu, A.M., Keppler, T., Eidenmuller, T. & Maier, A. (2015). Innovation as a Part of an Existing Integrated Management System. *47<sup>th</sup> World conference on Business, Economics and Management*. 26,1060-1067. Acedido em 17 de julho de 2021, em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00930-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00930-2).
- Martins, A., Canova, C., Pereira, D., Martins, J.L., Jorge, M.J., Evangelista, M., Sousa, M.B., Alegria, M.J., Franco, N., Dias, R.A. & Farias, T. (2012). *Guia para eventos sustentáveis*. BCSD Portugal. Acedido em 25 de abril de 2022, disponível em: <https://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Guia-para-Eventos-Sustentaveis.pdf>.
- Mckinley, S. (2018). *New sustainable event management: A Free Guide to better green meetings*. New York. Skift. Acedido em 25 de abril de 2021, em: <https://meetings.skift.com/sustainable-event-management/>.
- Mitcham, C. (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, 17 (3), 311-326.
- Mokhtar, S. & Deng, Y. (2015). Attributes of Sustainable Event. *International Journal of Environmental Science and Development*, 6 (11), 868-875.
- Nunhes, T. V., Bernardo, M & Oliveira, O. J. (2020). Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12 (3), 1-32.
- Olawumi, T.O. & Chan, D.W.M. (2018). A Scientometric Review of Global Research on Sustainability and Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 183, 231-250.

- Orçamento Participativo Jovem Portugal [OPJA] (2019). *Enquadramento ISO 20121:2012*. Portugal. Acedido em 22 de julho de 2021, em: [file:///C:/Users/hp/Downloads/Enquadramento %20da% 20 Norma%20ISO% 20201212012 %20\(2\) .pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Enquadramento%20da%20Norma%20ISO%20201212012%20(2).pdf).
- Osborn, D. Cutter & A., Villah, F. (2015). *Universal Sustainable Development Goal – Understanding the Transformational Challenge for Developed Countries*. United Kingdom. Stakeholder Forum. Acedido em 2 de maio de 2021, em: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1684SF\\_SDG\\_Universality\\_Report\\_-\\_May\\_2015.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1684SF_SDG_Universality_Report_-_May_2015.pdf).
- Pedersen, C. S. (2018). *The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business!* – 25<sup>th</sup> CIRP Life Cycle Engineering (LCE) Conference. *Procedia CIRP*, 69, 21-24. Acedido em 22 de fevereiro de 2021 em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de Eventos*. Lisboa. Quimera. ISBN 9789725891483.
- Pereira, P.V.O. (2015). *Aprender na Câmara Municipal de Câmara de Lobos* (Relatório de estágio no serviço de contabilidade de Câmara de Lobos). Instituto Superior de Gestão. Lisboa, Portugal. Acedido em 11 de maio de 2021, em: <https://docplayer.com.br/229131068-Instituto-superior-de-gestao.html>.
- PLANQUALITY (2021). *A norma ISO 9001* [Em linha]. Acedido em 11 de março de 2021, em: <http://planquality.com.br/>.
- Ramalho, L., Diuana, G.A., Nogueira, M.A.R & Lima, G.B.A (2013). Proposta de abordagem para ciclo de vida na gestão de eventos. Relatórios de pesquisa em engenharia de produção. *Universidade Federal Fluminense*. 13, 115-131. Acedido em 12 de junho de 2021, em: [http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume132013/RelPesq\\_V13\\_2013\\_09.pdf](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume132013/RelPesq_V13_2013_09.pdf).
- Rebelo, M. F. (2011). Contribution to the Structuring of a Model of Integrated Management Systems QES. Master Thesis. *Polytechnic Institute of Cávado and Ave*, Barcelos, Portugal.
- Rebelo, M. F. (2014b). The Integration of Management Systems: Conception of Model for Systematization and Flexibilization of the Integration. PhD Thesis in Engineering and Industrial Management, Lusíada University - north, Famalicão, Portugal.



- Rebello, M. F. (2020). *Gestão de Serviços. Apontamentos de suporte à Unidade Curricular - Gestão de Serviços*, Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade Lusíada - Vila Nova de Famalicão, Faculdade de Engenharias e Tecnologias.
- Rebello, M. F., Santos G. & Silva, R. (2016). Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127, 96-111.
- Rebello, M. F., Santos, G. & Silva, R. (2014a). Integration of Individualized Management Systems (MSs) as an Aggregating Factor of Sustainable Value for Organizations: An Overview Through a Review of the Literature. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10 (3), 356-383.
- Rebello, M.F., Santos, G. & Silva, R. (2014c). A Methodology to Develop the Integration of the Environmental Management System with Other Standardized Management Systems. *Computational Water, Energy and Environmental Engineering*, 3 (4), 170-181.
- Ricardo, J. F. (2014). *Manual do Autarca*, Vol. II. Lisboa. Vida Económica. ISBN: 978-9727- 8896 -7-9.
- Rodrigues, V. (2009). *Desenvolvimento Sustentável – Uma introdução crítica*. Lisboa. Princípiã. ISBN: 978-989-8131-42-3.
- Sartori, S., Latrónico, F. & Campos, L.M.S. (2014). Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Revista Ambiente & Sociedade*, XVII (1), 1-22.
- Société Générale de Surveillance [SGS]. (2021). ISO 20121 – Eventos Sustentáveis [Em linha]. Acedido em 1 de agosto de 2021, disponível em <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/management-and-compliance/organization-and-events/iso-20121-sustainable-events>.
- Santos, D.F. (2017). Caracterização da Integração de Sistemas de Gestão Certificados: Estudo de Caso – Organizações Localizadas no Distrito de Braga. Master Thesis. *Polytechnic Institute of Cávado and Ave*, Barcelos, Portugal.
- Scarpin, J.E. & Slomski, V. (2007). Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humanos municípios do estado do Pará: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Revista da Administração Pública*, 41 (5).

- Silvers, J., Bowdin, G., O'Toole, W. & Nelson, K.B. (2006). Towards an International Event Management Body of Knowledge (EMBOK). *Event Management*, 9 (4), 185-198.
- Talapatra, S. & Santos, G. (2019). Main Benefits of Integrated Management Systems through Literature Review. *1<sup>st</sup> Conference on Quality Innovation and Sustainability – ICQIS2019*, 85 – 91. Valença (Portugal) – June 2019.
- Tavares, C. L. (2019). Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho (SIGQASST): Contributo para a Sustentabilidade Empresarial. Master Thesis. *Superior Engineering Institute of Lisbon*. Lisboa, Portugal.
- Tsai, W. H. & Chou, W. H. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications* 36, 1444–58.
- Vezzoli, C. & Manzini, E. (2008). *Design for Environmental Sustainability*. Springer. ISBN: 978-1-84800-163-3.
- Vitorelli, G.A.& Carpinetti, L.C.R. (2013). Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: estudo de casos múltiplos. *Gestão & Produção*, 20 (1), 204-217.
- Wilkinson, G., & Dale, B. G. (1999). Integrated management systems: An examination of the concept and theory. *The TQM Magazine*, 11(2), 95-104.
- World Commission on Environment and Development [WCED]. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press. USA.ISBN: 01982080X.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman (2nd Ed.), Porto Alegre.

## **Legislação**

Ministério da Justiça [MJ]. (2015). Decreto-lei nº4/2015 de 7 de janeiro (CPA). Diário da República: I Série. Lisboa. Portugal.

Assembleia da República [AR]. (2021). Lei nº 39/2021 de 24 de junho. I Série. Lisboa. Portugal.

Presidência da República [PR]. (1976): Decreto da Aprovação da Constituição, de 10 de abril. I Série. Lisboa. Portugal.

## **ANEXOS**

**Anexo A – Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (1 página)**

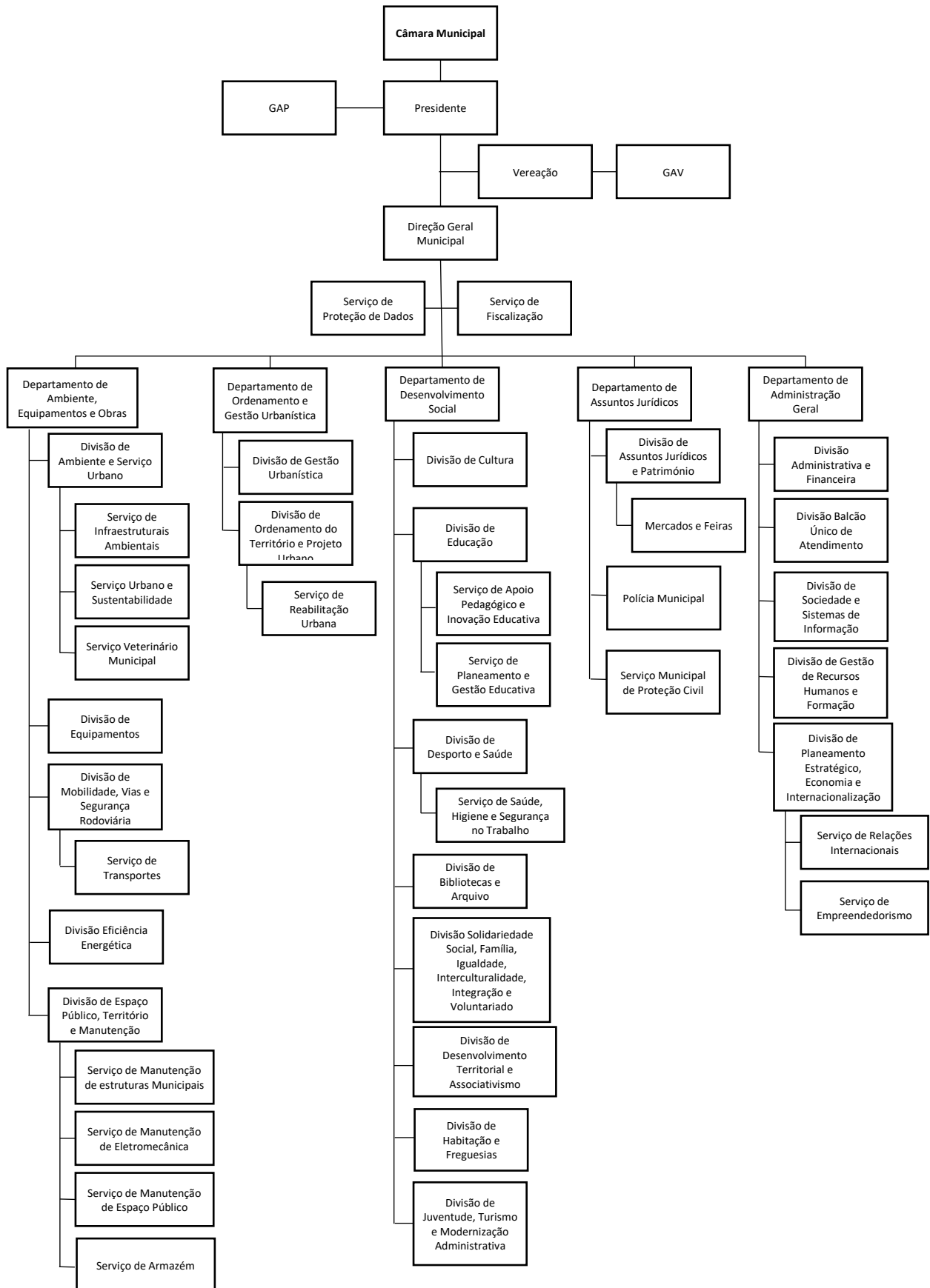
**Anexo B – Proposta de PG – Requisitos Legais e Outros Requisitos (6 páginas)**

**Anexo C - Proposta de PG – Informação Documentada (9 páginas)**

**Anexo A (1 página)**

**Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

## Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão



Fonte: CMVNF (2022)

**Anexo B (6 páginas)**

**Proposta de PG – Requisitos Legais e Outros Requisitos**

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

---

(Proposta de PG - Procedimento Geral)

### REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS

[Conforme a norma ISO 20121:2012 - parágrafo 6.1.3]

---

(#) Identificação do tipo de cópia

“Cópia não controlada” ou “Cópia controlada”

EDIÇÃO / REVISÃO	REGISTO DAS ALTERAÇÕES REALIZADAS
II)	
I) Edição 00 / Revisão 00	Emissão do Procedimento (Proposta)

**Notas relevantes:**

- (1) Este PG é propriedade da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (CMVNF) não podendo ser no todo ou em parte utilizado ou comunicado a Terceiros sem sua autorização prévia.
- (2) O acesso ao original, aprovado, é efetuado via *intranet* pelas pessoas formalmente autorizadas.
- (3) Sempre que sejam necessárias cópias impressas (de todo a evitar), as mesmas devem ser requeridas junto do DRGES - Departamento Responsável pela GES, da CMVNF.
- (4) Dependendo do propósito das cópias impressas, estas são consideradas de dois tipos: “Cópia não controlada” ou “Cópia controlada”, é identificada, por meio adequado (exemplo carimbo) como tal nesta página de rosto no espaço próprio [p.f. ver acima – (#)].
- (5) Na ausência de qualquer identificação como estabelecido anteriormente em (3), a cópia impressa deve ser considerada como “Cópia não controlada”.

DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 1



## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 1 – ENQUADRAMENTO E OBJECTIVO

De acordo com a norma NP EN ISO 14001:2015 — Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, as expectativas da Sociedade relativamente ao DS, transparência e responsabilização têm evoluído no contexto de uma Legislação progressivamente mais restritiva e de crescentes pressões sobre o Ambiente resultantes da poluição, da utilização ineficiente de recursos, da gestão inadequada de resíduos, das alterações climáticas, da degradação dos ecossistemas e da perda de biodiversidade.

A implementação da ISO 20121:2012, contribui para 10 dos 17 objetivos (3;5;6;7;8;9;10;11;12;13; e 16) do DS.

O presente procedimento geral (PG), tendo enquadramento no SGSE da CMVNF *versus* no parágrafo 6.1.3 – *Legal and other requirements* (Requisitos legais e outros) da ISO 20121:2012 e tem como principal objetivo:

- Estabelecer e manter informação documentada definidora de uma metodologia, incluindo ações e responsabilidades e documentação de suporte, que assegure, no âmbito do ciclo de gestão de cada um dos seus eventos (de que é exemplo a Feira de Artesanato), através da devida e pronta identificação, avaliação quanto à sua aplicabilidade, registo e comunicação/divulgação interna e/ou externa no âmbito do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos:

- (a) o cumprimento das obrigações de conformidade legal que a CMVNF tem de efectuar; e
- (b) o cumprimento de outros requisitos aplicáveis que a CMVNF tem que efectuar.

São exemplos de “requisitos legais obrigatórios” relativos a Eventos: (i) requisitos das Entidades Governamentais ou outras autoridades relevantes; (ii) legislação e regulamentos nacionais; locais e internacionais; (iii) requisitos especificados em licenças e outras formas de autorização; (iv) decisões de Tribunais Judiciais e Tribunais Administrativos; e (v) instruções ou orientações de Entidades Reguladoras.

São exemplos de “outros requisitos aplicáveis” a Eventos: (i) requisitos internos da CMVNF; (ii) obrigações resultantes de acordos contratuais; (iii) requisitos específicos de Fornecedores e outras Partes Interessadas; e (iv) melhores práticas internacionais na GE que não entrando em conflito com os “requisitos legais obrigatórios” a CMVNF aspira adotar.

DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 2

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 2 - DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ISO 20121:2012 – *Event Sustainability Management Systems – Requirements with guidance for use*.
- NP EN ISO 14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.
- Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social da CMVNF (edição de 2022).
- White paper – ISO 20121:2012.
- Sustainable events with ISO 20121.

### 3 - APLICAÇÃO

O presente PG aplica-se no âmbito do SGSE da CMVNF, ao nível dos “requisitos legais obrigatórios” e outros “outros requisitos aplicáveis” a eventos.

### 4 – TERMOS, DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

No aplicável, são adotados no âmbito deste PG:

- termos e definições da ISO 20121:2012, como constantes do ponto 3 – *Terms and definitions*; e as seguintes abreviaturas:

- CMVNF – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.
- DS – Desenvolvimento Sustentável.
- PG – Procedimento Geral.
- SGSE – Sistema de Gestão da Sustentabilidade de Eventos.

### 5 - PROCEDIMENTO

#### 5.1 – ACESSO E IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS LEGAIS E OUTROS

Suportada no Diário da República Portuguesa e/ou Jornal Oficial da União Europeia (via *internet*), e em informações recebidas de Associações e outras Entidades que a CMVNF subscreve, bem como, em pesquisas regulares em *sites* relacionados (exemplo: [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)) é assegurado pela Divisão - SGSE e outras Divisões, Direções e Departamentos (caso da Direção da

DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 3

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

Qualidade e Departamento do Ambiente) o acesso aos “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” e consequente identificação e actualização, em relação às alterações ocorridas.

Constitui-se também fonte de acesso a informação sobre “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” a participação de Colaboradores da CMVNF em ações de informação, formação e outras, bem como em contexto das relações com Partes Interessadas Relevantes, no âmbito do SGSE.

### 5.2 – MANUTENÇÃO DOS DOSSIERS DE REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS

#### 5.2.1 – DOSSIER – “LEGISLAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS”

O dossier – “Legislação do SGSE” é organizado por temas (descritores) gerais (comuns a todos os Eventos, exemplo a gestão de resíduos, gestão de energias, entre outros) e temas específicos (em face das particularidades de um dado Evento, exemplo sinalização de Segurança, entre outros). Quando são identificadas novas potenciais fontes de “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” relativos a Eventos as mesmas são analisadas em relação à sua aplicabilidade à CMVNF no âmbito do SGSE no sentido do seu total cumprimento. Sendo aplicável e/ou requerendo uma análise periódica para verificação da sua conformidade/aplicabilidade, as referidas fontes são registadas em ficheiros próprios: um para registo da análise da Legislação por descritor (modelo a ser criado para compilação do resultado da análise da aplicabilidade de todas as fontes consideradas); e outro para arquivo (modelo a ser igualmente criado para arquivo de todas as fontes aplicáveis). Sempre que uma dada fonte de requisitos se torna obsoleta, a mesma é retirada do referido ficheiro de registo, sendo identificada, sem ambiguidade, como obsoleta e colocado na pasta de fontes (legislação e outras) obsoletas ou então eliminada.

### 5.3 – DIVULGAÇÃO DE REQUISITOS LEGAIS E OUTROS

Aquando da análise, sob a coordenação da Divisão – SGSE, da aplicabilidade como anteriormente referido, são envolvidos, caso a caso e sempre que necessário, responsáveis de diferentes Divisões, Direções e Departamentos mais direta e/ou indiretamente relacionados.

DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 4

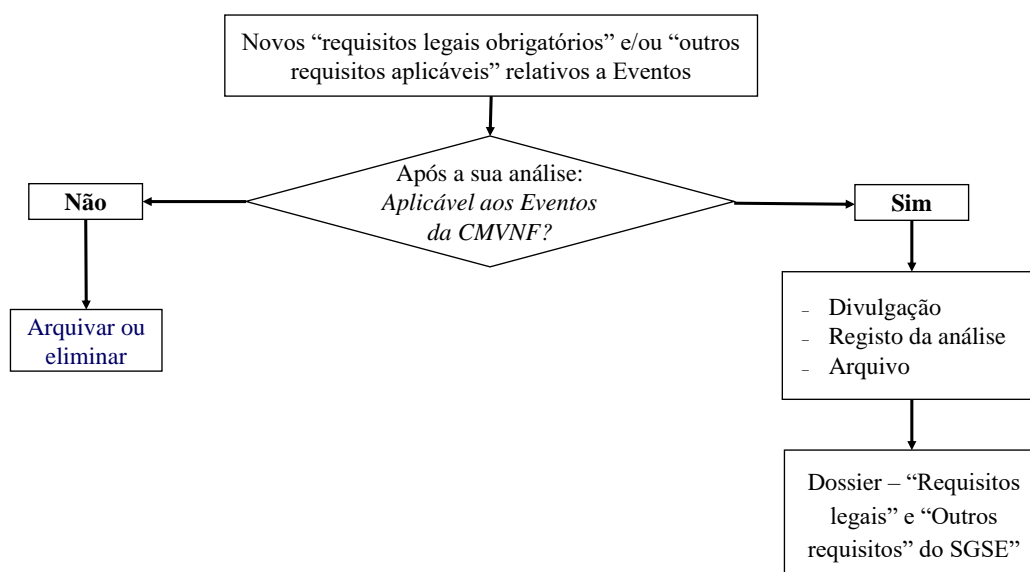
## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

Dos “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” relativos a eventos ou de eventuais alterações aos mesmos, é dado prioritariamente conhecimento aos responsáveis das áreas envolvidas.

### 6 - RESPONSABILIDADES / ACCÇÕES

RESPONSABILIDADES	AÇÕES
Todas as Divisões, Direções e Departamentos da CMVNF	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Colaborar, sempre que requerido, na análise da aplicabilidade das potenciais fontes de “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” relativos a Eventos.</li> <li>– Assegurar a divulgação pelos (as) Colaboradores(as) mais diretamente relacionados(as), de todos os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis, bem como a sua implementação em estreita coordenação com a Divisão – SGSE.</li> </ul>
Todos(as) Colaboradores(as) da CMVNF que participem em ações de informação, formação e outras, bem como em contexto das suas relações com Partes Interessadas Relevantes, no âmbito do SGSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assegurar que das potenciais fontes, de “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” relativos a Eventos, identificadas é informada a Divisão – SGSE no sentido da análise da sua pertinência e aplicabilidade à CMVNF no âmbito do seu SGSE.</li> </ul>
Divisão – SGSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar e fazer aprovar o presente PG.</li> <li>– Assegurar atempadamente informação que possibilite a identificação e actualização dos “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” no âmbito e objetivo do presente PG.</li> <li>– Avaliar, através da realização de auditorias internas ao SGSE, o cumprimento do estabelecido no presente PG e assegurar a melhoria contínua do mesmo quanto à sua adequabilidade, observando princípios <i>Lean</i>.</li> </ul>

### 7 - FLUXOGRAMAS



DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 5

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 8 - DOCUMENTOS ASSOCIADOS / ANEXOS

Sem prejuízo de que possam ser considerados outros modelos de documentos e/ou suporte (folha Excel por exemplo), os seguintes, modelos, suportam a implementação do presente PG e visam uniformizar o processo relativo aos novos “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis” associados a eventos, ou a eventuais alterações aos mesmos.

Os modelos encontram-se disponíveis na *intranet*, sob a responsabilidade da Divisão – SGSE.

#### 8.1- DOCUMENTOS ASSOCIADOS

Constituem como documentos associados ao presente PG, os constituintes do dossier – “Legislação do SGSE” relativo aos “requisitos legais obrigatórios” e/ou “outros requisitos aplicáveis”:

- modelo para registo da análise da Legislação por descritor (modelo a ser criado para compilação do resultado da análise da aplicabilidade de todas as fontes consideradas); e
- modelo para arquivo (modelo a ser igualmente criado para arquivo de todas as fontes aplicáveis).

#### 8.2- ANEXOS

(Não aplicável)

DIVISÃO - SGSE		PG – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 6

**Anexo C (9 páginas)**

**Proposta de PG – Informação Documentada**

**SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS**

(Proposta de PG - Procedimento Geral)

**INFORMAÇÃO DOCUMENTADA**

[Conforme a norma ISO 20121:2012 - parágrafo 7.5]

**(#) Identificação do tipo de cópia**

**“Cópia não controlada” ou “Cópia controlada”**

EDIÇÃO / REVISÃO	REGISTO DAS ALTERAÇÕES REALIZADAS
II)	
I) Edição 00 / Revisão 00	Emissão do Procedimento (Proposta)

**Notas relevantes:**

- (1) Este PG é propriedade da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (CMVNF) não podendo ser no todo ou em parte utilizado ou comunicado a Terceiros sem sua autorização prévia.
- (2) O acesso ao original, aprovado, é efetuado via *intranet* pelas pessoas formalmente autorizadas.
- (3) Sempre que sejam necessárias cópias impressas (de todo a evitar), as mesmas devem ser requeridas junto do DRGES - Departamento Responsável pela GES, da CMVNF
- (4) Dependendo do propósito das cópias impressas, estas são consideradas de dois tipos: “Cópia não controlada” ou “Cópia controlada”, é identificada, por meio adequado (exemplo carimbo) como tal nesta página de rosto no espaço próprio [p.f. ver acima – (#)].
- (5) Na ausência de qualquer identificação como estabelecido anteriormente em (3), a cópia impressa deve ser considerada como “Cópia não controlada”.

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 1

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 1 – ENQUADRAMENTO E OBJECTIVO

O presente procedimento geral (PG), tendo enquadramento no SGSE da CMVNF *versus* na subcláusula 7.5 – *Documented information* (Informação documentada) da ISO 20121:2012, tem como principal objetivo, dar cumprimento aos requisitos desta cláusula 7.5, designadamente:

- Estabelecer os controlos necessários e as responsabilidades relacionadas ao nível da criação/emissão, codificação, aprovação, acesso, distribuição, revisão/alteração, integridade, conservação, legibilidade e arquivo da documentação requerida pela ISO 20121:2012 e a considerada necessária pela CMVNF para garantir a eficácia e conformidade do SGSE;
- Assegurar que a documentação de origem externa necessária para o planeamento, operacionalização e melhoria do seu SGSE é gerida de forma adequada e que no aplicável os Fornecedores possam contribuir para a documentação da CMVNF; e
- Assegurar que não se verifica o uso indevido, de forma propositada ou inadvertida, de documentação obsoleta.

### 2 – DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ISO 20121:2012 – *Event Sustainability Management Systems – Requirements with guidance for use*.
- NP EN ISO 9000:2015 – Sistemas de GQ Fundamentos e Vocabulário.
- Regime Jurídico das Autarquias Locais:
- Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, na sua versão atualizada.
- Lei n.º 169/1999 de 18 de setembro, na sua versão atualizada.

### 3 – APLICAÇÃO

O presente PG é aplicável no âmbito do SGSE da CMVNF, a todos os documentos controlados (incluindo os de origem externa), relacionados com a organização, operacionalização, funcionamento e melhoria do seu SGSE.

### 4 – TERMOS, DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

#### 4.1 – DEFINIÇÕES

No aplicável, são adotados no âmbito deste PG:

- termos e definições da ISO 20121:2012, como constantes do ponto 3 – *Terms and definitions*;

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 2



## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

– termos e definições da NP EN ISO 9000:2015;

relevando-se os/as seguintes:

- **Documentação** – Conjunto de documentos e/ou registos.
- **Documento** – Informação e respetivo meio de suporte.
- **Informação** – Dados com significado.
- **Informação documentada** – Informação que deve ser controlada e mantida por uma organização e o meio onde a mesma está contida.
- **Procedimento** – Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo.
- **Processo** – Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interagentes que utiliza entradas para disponibilizar um resultado pretendido.
- **Registo** – Documento que expressa resultados ou fornece evidência das atividades realizadas.
- **Modelo** – Suporte e *layout*, de um dado documento, identificado através de uma codificação atribuída, por quem na Organização tem essa responsabilidade, como seja um “Serviço Central Documental”. O suporte pode ser papel ou eletrónico.

### 4.2 – ABREVIATURAS

Identificam-se as seguintes:

- **CMVNF** – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.
- **EN** – *Europäische Norm / European Norm* (Norma Europeia).
- **ISO** – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização).
- **Mod.** – Modelo.
- **Nº** – Número.
- **NP** – Norma Portuguesa.
- **PG** – Procedimento Geral.
- **SGSE** – Sistema de Gestão da Sustentabilidade de Eventos.

## 5 – PROCEDIMENTO

### 5.1 – PROPRIEDADE DA DOCUMENTAÇÃO

Sem prejuízo de serem observadas regras particulares, toda a Informação Documentada que se posiciona no âmbito do presente PG *versus* no SGSE é considerada propriedade da CMVNF pelo

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 3

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

que os seus detentores e utilizadores (sejam “cópias controladas” ou “cópias não controladas”) assumem o compromisso de a não reproduzirem no todo e/ou em parte e divulgarem a terceiros.

Deve ser priorizada a utilização de documentos em suporte digital e minimizada a impressão em papel ao estritamente necessário. No entanto, sempre que sejam necessárias cópias (em papel), as mesmas devem ser, prioritariamente, solicitadas à função responsável pela detenção dos originais. É o caso do presente PG e outros procedimentos do SGSE cujas cópias devem ser requeridas junto do DRGES.

### 5.2 – IDENTIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS / INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

#### – Apresentação:

Os documentos internos, criados no âmbito do SGSE designadamente em suporte de papel devem ser identificados prioritariamente por apresentação:

- no cabeçalho, do logótipo da CMVNF; e
- em rodapé, do número (nº) de modelo que lhe está atribuído (Mod. nº).

#### – Nome dos documentos:

Todos os documentos contêm o título ou nome do mesmo em cada página ou apenas na página inicial, caso seja um documento encadernado ou indivisível.

#### – Paginação dos documentos:

As páginas dos documentos criados internamente são numeradas sequencialmente, com início em 1, e apresentam o n.º total de páginas do documento (a exemplo do presente PG).

### 5.3 – LEGIBILIDADE DOS DOCUMENTOS

Todos os documentos requeridos no âmbito do SGES da CMVNF são:

- elaborados e mantidos de forma legível durante o seu período de vigência (o qual deve estar estabelecido em função do tipo de documento e de eventuais requisitos (normativos, legais e outros) aplicáveis sendo que de forma a assegurar a sua legibilidade não são permitidas rasuras; e
- eventuais alterações manuscritas a documentos aprovados e em utilização, implicarão a sua validação por quem aprovou, inicialmente, o documento.

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 4

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 5.4 – APROVAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANTES DA EDIÇÃO

Os documentos do SGSE são aprovados de acordo com a matriz da documentação do SGSE – Mod. (a definir), e que constitui parte integrante do presente PG.

### 5.5 – REVISÃO, ATUALIZAÇÃO, REAPROVAÇÃO DE DOCUMENTOS

Os documentos são revistos sempre que tal se justifique sendo, de forma geral, as responsabilidades pela aprovação das revisões, as mesmas que as definidas para a aprovação inicial. Uma revisão geral a um dado documento, como seja o presente PG, poderá implicar uma nova edição do mesmo.

### 5.6 – IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERAÇÕES E DO ESTADO ACTUAL DA REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS DOCUMENTADOS

Das alterações ao conteúdo dos procedimentos do SGES é realizada uma descrição na tabela de “registo/descrição das alterações realizadas” que constam da primeira página dos mesmos, constituindo-se assim um histórico do mesmo.

### 5.7 – DOCUMENTOS DE CÓPIA CONTROLADA

Determinados documentos são classificados de documentos - “*cópia controlada*” - e encontram-se identificados como tal no documento de registo referenciado anteriormente em 5.4 .

O controlo da distribuição de um dado documento com “*cópias controladas*” é feita mediante o registo do recetor do documento e data de receção.

A reprodução de cópia de documentos identificados como “*cópia controlada*”, transforma documentação controlada em documentos sem qualquer tipo de controlo, não sendo assegurada a sua atualização.

### 5.8 – DISPONIBILIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS NOS LOCAIS DE UTILIZAÇÃO

Os documentos enquadrados no SGSE, identificados conforme anteriormente, em 5.4, são disponibilizados do seguinte modo:

- ***Prioritariamente em suporte digital***- via Sistema Informático e/ou *internet*.

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 5

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

– *Em suporte de papel* com entrega direta ao utilizador pelo Serviço emISO or do documento que tiver essa responsabilidade ou pela Divisão responsável pelo SGES, no caso de determinados documentos do SGSE (caso do presente PG).

**Anota-se que:** (i) na distribuição, acesso, utilização e arquivo deve ser priorizado o suporte digital; e (ii) a impressão de documentos deve ser evitada ao máximo.

Sempre que ocorra uma atualização relevante de qualquer tipo de documentação disponibilizada via *intranet* – em pasta própria/específica da Documentação do SGSE, ou via *e-mail* é enviada notificação por *e-mail* aos detentores/utilizadores com acesso à referida pasta da Documentação do SGSE.

### 5.9 – CONTROLO E IDENTIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS OBSOLETOS

Caso seja necessário manter em arquivo documentos não atualizados, para efeitos de referência ou outros fins (histórico, requisitos legais, *know how*, lições aprendidas, etc.), estes devem ser identificados/classificados por forma a que facilmente se conclua da sua validade. Esta identificação (de que é exemplo a marcação “DOCUMENTO OBSOLETO”) indica que o documento não está em vigor e como tal a sua retirada de serviço deve ser assegurada.

Caso não haja necessidade de manter documentos obsoletos em arquivo estes são destruídos. Os documentos classificados como registos deverão ser arquivados de acordo com o que estiver/for definido, caso a caso, no âmbito do SGSE. A atualização dos documentos e dos dados em suporte informático é feita no próprio ficheiro, não existindo documentação obsoleta neste suporte, com exceção dos *backup*'s.

**Anota-se que:** a Documentação; os Documentos; a Informação; e a Informação documentada, considerada(os) de carácter confidencial são identificados como tal.

### 5.10 – GESTÃO DE MODELOS

A gestão dos modelos (Mod.) de documentos do SGSE segue o estabelecido, neste âmbito, para todos os modelos da CMVNF.

### 5.11 – DOCUMENTOS COM ORIGEM EXTERNA

No âmbito do presente PG, consideram-se os documentos com origem em Entidades Externas e tidos como relevantes para o SGSE.

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 6

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

Estão neste caso:

- Legislação
- Normas aplicáveis
- Documentos de Partes Interessadas relacionadas com o SGSE, como sejam Fornecedores de Produtos e/ou Serviços

### 5.11.1 – ACESSO E IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS LEGAIS OBRIGATÓRIOS E OUTROS REQUISITOS APLICÁVEIS

No acesso e na identificação de documentos relativos a “requisitos legais obrigatórios” e “outros requisitos aplicáveis” aos Eventos da CMVNF, enquadrados no SGSE, é observado o estabelecido no PG - Requisitos legais e outros requisitos, estabelecido conforme a norma ISO 20121:2012 - parágrafo 6.1.3.

### 5.11.2 – CONTROLO DE DOCUMENTOS DE ORIGEM EXTERNA

Os documentos de origem externa, com enquadramento no SGSE, são objeto de identificação/registo pela área funcional recetora do original, dando-lhe de seguida o encaminhamento que, caso a caso, for considerado necessário e/ou estiver estabelecido.

### 5.12 – CONTROLO DOS DOCUMENTOS EM SUPORTE INFORMÁTICO

No controlo dos documentos em suporte informático/digital são observadas as regras estabelecidas, ou a estabelecer, ao nível da “Segurança de Sistemas de Informação”.

### 5.13 – ESTRUTURA DOS PROCEDIMENTOS DOCUMENTADOS DO SGSE

Os procedimentos documentados do SGSE são globalmente estruturados e prioritariamente normalizados de acordo com o presente PG quer em termos do modelo base (*template*); quer da sua apresentação global; quer ainda da folha de rosto e dos oito (1- Enquadramento e objetivos; 2 – Documentos relacionados; ...; 8 – Documentos associados/anexos) principais parágrafos de conteúdos.

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 7

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 6 - RESPONSABILIDADES / ACÇÕES

RESPONSABILIDADES	ACÇÕES
Todas as Divisões, Direções e Departamentos da CMVNF	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Divulgar e promover a aplicação sistemática do presente PG por todos (as) os(as) Colaboradores(as) que nas suas áreas e no âmbito do SGSE se relacionam com a diferente Documentação; Documentos; Informação; e Informação documentada, assegurando, pois, a sua efetiva e correta aplicação e manutenção da adequabilidade.</li> <li>– Garantir a fiabilidade dos documentos e dados em que interferem direta ou indiretamente em observação ao definido no presente PG e outras regras relacionadas estabelecidas no âmbito do SGSE e outros Sistemas de Gestão da CMVNF.</li> <li>– Assegurar a não utilização de documentos rasurados e que estes são geridos conforme estabelecido no presente PG.</li> <li>– Manter os arquivos (digital ou não) em bom estado de conservação de todos os modelos, documentos que se utilizam.</li> <li>– Cumprir e fazer cumprir as regras de gestão de modelos e documentos estabelecidos sejam de origem interna, sejam de origem externa incluindo ao nível da utilização do modelo a que se refere o ponto 5.4 – Aprovação dos documentos antes da edição.</li> <li>– Informar os utilizadores de um dado documento sempre que haja qualquer alteração/anulação no/do mesmo.</li> <li>– Remover do local de utilização modelos suprimidos, substituídos e documentos obsoletos, por forma a prevenir a sua utilização indevida.</li> <li>– Cumprir e fazer cumprir o presente PG, propondo eventuais alterações e melhorias ao mesmo.</li> </ul>
Departamento Informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir, cumprir e fazer cumprir, orientações e regras, no âmbito da gestão e controlo dos documentos e segurança da informação em suporte informático incluindo os <i>backup</i>'s.</li> </ul>
Serviço Central Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer: (i) regras adequadas de classificação, identificação e codificação dos modelos, bem como garantir que os mesmos estão conforme o grafismo existentes na CMVNF; e (ii) um ficheiro disponível via <i>intranet</i> com o histórico de cada modelo.</li> </ul>
Sector / Função EmISOr	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informar Todas as Divisões, Direções e Departamentos da CMVNF utilizadores sempre que haja qualquer alteração/anulação de um dado documento e/ou modelo documento.</li> </ul>
Divisão – SGSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordenar a elaboração do presente PG e assegurar a sua aprovação e consequente divulgação para implementação.</li> <li>– Promover iniciativas de informação/formação prévia à sua entrada em vigor para implementação</li> <li>– Avaliar, através da realização de auditorias internas ao SGSE, o cumprimento do estabelecido no presente PG e assegurar a melhoria contínua do mesmo quanto à sua adequabilidade, observando princípios <i>Lean</i>.</li> </ul>

### 7. FLUXOGRAMAS

(Não aplicável)

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 8

## SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS

### 8. DOCUMENTOS ASSOCIADOS / ANEXOS

#### 8.1- DOCUMENTOS ASSOCIADOS

Constituem-se como documentos associados ao presente PG, os com ele relacionados e necessários à sua efetiva operacionalização em conformidade com os requisitos da ISO 20121:2012.

#### 8.2- ANEXOS

(Não aplicável).

DIVISÃO - SGSE		PG – INFORMAÇÃO DOCUMENTADA		
<b>Edição / Revisão:</b> Nº 00 / Nº 00 [Proposta]	<b>Elaborou:</b> [Nome(s)] Luísa Araújo	<b>Aprovou:</b> [Nome]	<b>Data de aprovação:</b> [Dia-mês-ano]	<b>Página:</b> 9