

ADRIANA GARCIA DE CARVALHO -
FÁTIMA TERESA BRAGA BRANQUINHO

UM OLHAR SOBRE O PLANEJAMENTO TURÍSTICO DA CIDADE DO RECIFE

O presente artigo tem por objetivo compartilhar a experiência da elaboração do Planejamento Estratégico do Turismo para a cidade do Recife localizada no Estado de Pernambuco. Para tanto, foram feitas pesquisas de campo, assim como também entrevistas informais aos principais atores envolvidos, além da autora ter participado ativamente durante todo o seu processo de elaboração e execução.

Ele se divide em três seções a saber: a primeira aborda os principais conceitos levados em consideração ao discutir sobre espaço, turismo, políticas públicas e planejamento da atividade turística. Na segunda, apresenta-se a cidade do Recife, assim como também explicita sobre a construção do Planejamento Estratégico do Turismo, com suas premissas e, por fim, traz alguns resultados que foram obtidos ao longo dos 4 anos de elaboração e implementação do planejamento.

Como suporte teórico, alguns conceitos foram fundamentais para esta pesquisa, em que é levado em consideração o turismo como uma prática social que tem o espaço como principal objeto de consumo, eivada de significado cultural, e cooptada pelo mercado, é cada vez mais um agente da transformação do espaço em mercadoria (Cruz, 2005).

Na visão de Moesch (2002, p. 9), o turismo é uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, em cuja combinação integra-se a uma prática com base cultural, com herança a um meio ambiente diverso.

A visão das duas autoras consiste em definir o turismo no âmbito social e cultural, porém, em uma abordagem mais técnica, o conceito Ansarah (2001, p. 73) nos diz que:

Genericamente, pode-se dizer que o turismo é o deslocamento temporário de pessoas, com intenção de retorno ao ponto de origem. Para atender esse deslocamento, faz-se necessária a

utilização de toda uma infraestrutura, em geral diferente daquela cotidiana, que visará suprir os anseios e as necessidades dessas pessoas durante o período de viagem [...] Dessa forma, o turismo é visto como um fenômeno que envolve tanto a interação entre o turista e o núcleo receptor, como todas as atividades proporcionantes ou decorrentes dessa interação.

Percebe-se que nas três visões o espaço está sendo citado, mesmo que indiretamente, já que é nele onde a atividade turística se desenvolve.

Para Carlos (2001), o espaço é o lugar onde se manifesta a vida. Ele é condição, meio e produto da realização da sociedade humana em toda sua multiplicidade. Se de um lado o espaço é um conceito abstrato, de outro tem uma dimensão real e concreta como lugar de realização da vida humana, que ocorre diferentemente no tempo e no lugar e que ganha materialidade por meio do território.

Ainda para a autora, a produção do espaço deve ser entendida sob dupla perspectiva: ao mesmo tempo em que se realiza um movimento que constitui o processo de mundialização da sociedade urbana, acentua-se a fragmentação tanto do espaço quanto do indivíduo. Essa produção realiza-se no plano da vida cotidiana e aparece como forma de ocupação e uso de determinado lugar, em um movimento específico.

Desse modo, o espaço dominado, controlado, impõe novos modos de apropriação, pelo estabelecimento de novos usos que excluem/incluem os habitantes.

Por suas ações, a sociedade não apenas aceita o espaço como um receptáculo, mas o produz. Nós não vivemos, atuamos ou trabalhamos “no” espaço, mas sim produzimos o espaço, vivendo, atuando e trabalhando (Smith, 1988).

Lefebvre (1992; 1974) apud Girardi, nos fala que: a) o espaço não é algo dado, ele é produzido pelo homem a partir da transformação da natureza pelo seu trabalho; b) as relações sociais são constituintes do espaço e é a partir delas que o homem altera a natureza; c) as relações sociais de produção, consumo e reprodução (social) são determinantes na produção do espaço; d) o espaço deve ser estudado a partir das formas, funções e estruturas, e e) novas relações podem dar funções diferentes para formas preexistentes, pois o espaço não desaparece, ele possui elementos de diferentes tempos.

No tocante ao Território, Girardi, no Atlas da Questão Agrária Brasileira nos fala que:

A principal contribuição de Raffestin é a proposição de uma abordagem relacional do território, na qual ele é indissociável do poder. Tomando esta proposição como referência, partimos do princípio de que toda relação de poder desempenhada por um sujeito no espaço produz um território. A intensidade e a forma da ação de poder nas diferentes dimensões do espaço originam diferentes tipos de territórios. [...] Desta forma, assumimos que, dependendo dos objetivos do sujeito que produz o território, a ação de poder pode configurar apropriação, dominação ou influência.

O turismo enquanto um fenômeno social e que tem por objeto de consumo o espaço, transforma-o em mercadoria pela sua lógica capitalista, uma vez que esta atividade não está alheia ao que acontece no mundo, pelo contrário, o mesmo também é ditado pelas normas atuais vigentes. Ele é apenas um pequeno ponto na totalidade e modifica-se a cada dia e por isso acredita-se que para estudar tal fenômeno, faz-se necessário olhá-lo não sob sua própria ótica, mas sim sob a ótica de um todo, pertencente a um mundo de controvérsias, interesses, mudanças repentinas, entre tantas outras características vigentes no atual contexto social.

Moraes (2000) nos fala que cabe lembrar que os lugares se diferenciam não apenas por características naturais, mas também pelas intervenções humanas ali realizadas e pelas relações com seus entornos e outros lugares. Logo, a relação sociedade/espaço não pode ter sua explicação remetida apenas à lógica societária prevalecente numa época, pois esta tem que reagir a diferentes situações, gerando novas particularidades.

Ainda segundo o autor, toda sociedade, para se reproduzir, cria formas na superfície terrestre mais ou menos duráveis, daí sua condição de processo universal. Formas que obedecem a um dado ordenamento sócio-político do grupo que as constrói, que respondem funcionalmente a uma sociabilidade vigente, a qual inclusive regula o uso do espaço e dos recursos nele contidos, definindo os seus modos próprios de apropriação

da natureza. Esta vivência social do espaço cria rugosidades¹ que duram mais que os estímulos e objetivos que lhes deram origem.

O turismo também cria essas rugosidades, na medida em que modifica o espaço com seus objetos requeridos. O mesmo contém relações que podem ser um reflexo da sociedade, portanto, assim como o capital é seletivo e segregador do ponto de vista espacial, a atividade turística também o é.

O turismo² é uma atividade social e econômica que como outra qualquer apresenta aspectos positivos e negativos devido ao seu grande dinamismo e capacidade de mutação. Todos os aspectos que estão envolvidos no dia a dia de qualquer cidade, influenciam sobremaneira essa atividade, como por exemplo: segurança, qualidade do ar, temperatura, limpeza urbana, estilo de vida dos moradores, entre tantos outros.

Não é o turismo o causador de amanhãs mudanças negativas, mas, certamente, é uma atividade que ajuda no seu aumento. Porém, quando feito de forma ordenada e planejada, o turismo pode minimizá-las. A solução está em encontrar um ponto de equilíbrio entre a conservação do meio ambiente em seu estado atual e o desenvolvimento necessário para proporcionar empregos e benefícios sociais.

O papel do Poder Público no turismo é de extrema relevância e até mesmo uma questão de “sobrevivência” e “perpetuação” da atividade turística. É por meio de suas ações, normas, políticas e incentivos que o turismo se organiza e se estabelece nas localidades.

No Turismo, as políticas públicas, determinam como a atividade será conduzida na localidade.

O modo como se dá a apropriação de uma determinada parte do espaço geográfico pelo turismo depende fundamentalmente da política pública de turismo que se leva a cabo no lugar. A política

¹ Chamamos de rugosidade ao que fica do passado como forma, espaço construído, paisagem, o que resta do processo de supressão, acumulação, superposição, com que as coisas se substituem e acumulam em todos os lugares (SANTOS, 1996).

² “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócio ou outras”. Sancho (2001) apud Dias (2003, p. 13).

pública de turismo cabe o estabelecimento de metas e diretrizes que orientem o desenvolvimento socioespacial da atividade, tanto no que tange à esfera pública como no que se refere à iniciativa privada. Na ausência da política pública, o turismo se dá à revelia, ou seja, ao sabor de iniciativas e interesses particulares (Cruz, 2002, p. 8).

Ainda na visão da autora, uma política pública de turismo pode ser entendida como “um conjunto de intenções, diretrizes e estratégias estabelecidas e/ou ações deliberadas, no âmbito do poder público, em virtude do objetivo geral de alcançar e/ou dar continuidade ao pleno desenvolvimento da atividade turística num dado território” (Cruz, 2002, p. 41).

Vários são os problemas que podem ser causados pela atividade, caso não seja planejada e monitorada permanentemente. Dias (2003) nos aponta alguns deles: a sazonalidade (considerado um dos maiores problemas enfrentados devido à descontinuidade do fluxo turístico provocado muitas vezes por fatores climáticos ou até mesmo por períodos de férias, feriados e fins de semana), a desarticulação das atividades tradicionais, onde estas possam vir a ser subvalorizadas e até mesmo a transformação na estrutura de trabalho, quando o turismo, através da geração de novas oportunidades de empregos, desloca outros setores da economia.

Para Ruschmann (1997), no turismo cabe ao Estado zelar pelo planejamento e pela legislação necessária ao desenvolvimento da infraestrutura básica que proporcionará o bem-estar da população residente e dos turistas. Além disso, deve zelar pela proteção e conservação do patrimônio ambiental (natural, psicossocial e cultural) e criar condições que facilitem e regulamentem o funcionamento dos serviços e equipamentos nas destinações, necessários ao atendimento dos desejos dos turistas, geralmente, a cargo de empresas privadas.

Para Dias (2003) o papel do Estado no turismo é: (a) coordenação, (b) planejamento, (c) legislação e regulamentação, (d) empreendimentos, (e) incentivo, (f) atuação social, (g) promoção da atividade.

Tendencialmente produzido como mercadoria, o espaço entra no circuito da troca, generalizando-se em sua dimensão de mercadoria. Por outro lado, o espaço se reproduz como condição da produção, atraindo capitais que migram de um setor da economia para outro de modo a

viabilizar a reprodução. Nesse contexto, o espaço é banalizado, explorado e as possibilidades de ocupá-lo se redefinem constantemente em função da contradição crescente entre a abundância e a escassez, o que explica a emergência de uma nova lógica associada e uma nova forma de dominação do espaço, que se reproduz ordenando e direcionando a ocupação com base na interferência do Estado (Carlos, 1996).

O Estado tem no controle do Turismo uma de suas contribuições e para ele dirige sua atenção setorial, traduzida na política para atender aos requisitos de seu crescimento, através do planejamento particularizado que se acaba mesclando, pelas próprias características, no processo global de planejamento nacional. Sua ação é exercida, em primeiro lugar, pela política é, numa etapa seguinte, sequencial e concomitantemente, pelos programas constantes do planejamento.

A política é um curso de ação calculado para alcançar os objetivos. Os objetivos são direções gerais para o planejamento e a gestão do turismo, baseadas em necessidades identificadas dentro de restrições de mercados e de recursos.

O planejamento em nível nacional constitui uma clara competência do órgão nacional de turismo que, por meio da formulação e execução de planos de desenvolvimento, promove e realiza o incremento da atividade para atingir os objetivos nacionais que, no caso brasileiro é de competência do Ministério do Turismo e nos estados e cidades, de responsabilidade das secretarias estaduais e municipais.

Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito. O Planejamento é uma linha de ação preestabelecida, é ainda a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado que expressa os propósitos de uma empresa e condiciona os meios de alcançá-los. Um planejamento consiste na definição de objetivos, na ordenação dos recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e das formas de organização, nos estabelecimentos das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e em outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou de um grupo.

Um trabalhador não pode trabalhar na base do método empírico, “vamos ver e ver no que vai dar”; antes de fazer, é preciso um estudo aprofundado de todo o contexto presente, da conjuntura

socioeconômica em que o planejamento está inserido, assim como do próprio planejador.

O planejamento requer compreensão dos problemas e distribuição harmônica das especialidades, requer conhecimento.

Quando a escolha do que planejar é da competência do planejador, ele deverá considerar a filosofia da instituição na qual está inserido, sua área de competência, suas características econômico-administrativas, a legislação, os recursos humanos e financeiros e o nível de desenvolvimento científico e tecnológico das instituições envolvidas. Cada decisão tomada no processo deverá ser planejada, ou seja, sistematizada, interpretada e documentada (Barreto, 2000).

Devem integrar-se a outras setoriais já que esta atividade ocorre dentro de um contexto mais amplo da sociedade envolvendo também os aspectos sociais, ambientais e econômicos, a partir das políticas para o turismo, em função das repercussões sociais, econômicas e políticas, configuram-se significativas mudanças na organização do espaço, o que torna essencial uma abordagem que justamente atente para esses aspectos, já que este campo de pesquisa é dominado pela visão econômica (Knafo, 2001).

As grandes e rápidas transformações que vem ocorrendo no mundo nos coloca em desafios constantes para entendermos a sociedade que é complexa e as organizações pertencentes a ela, sejam estas públicas ou privadas.

Os cenários são modificados a cada instante exigindo de nós uma visão mais holística e menos pragmática. A globalização, a revolução tecnológica da informação e científica, as novas formas de relacionamento, mudanças de comportamento, entre outros aspectos ditam a leitura desses diferentes cenários que se faz necessário para a elaboração de um planejamento estratégico.

A gestão estratégica em organizações públicas tem o intuito de viabilizá-la. A dificuldade muitas vezes consiste no fato de que na administração pública há diversos interesses, além disso, há falta de interesse por parte dos gestores, há outros “poderes” sobre o público, ausência do imaginário e a própria fragilidade da profissão.

A cidade do Recife não difere das outras cidades com potencial turístico que necessita de um planejamento turístico bem elaborado por especialista e que entenda das particularidades dessa cidade.

Recife tem alma, se assim pudermos dizer de uma cidade, sua personalidade, sua identidade e sua história peculiar imprimem a essa cidade uma característica diferenciada das demais cidades do Brasil.

Corroborando com essa colocação, Menezes (2001, p.14) nos fala que:

O Recife sempre foi um centro de ideias nativistas, liberais, libertárias e também republicanas. A cidade sempre se destacou, sempre foi diferenciada pelo inconformismo, pelo desprendimento do seu povo e pelo permanente desejo de progresso. E vem desse espírito muito da sua história, muito do comportamento mais avançado e mais ousado que a postura das outras cidades nos tempos coloniais e mesmo no começo da República.

Segundo Menezes (2001, p.12),

O nome vem de recife ou arrecife, um cordão de rochedos de arenito que pode estar submerso, mas às vezes se alinha como uma muralha um pouco acima do nível do mar. Assim como está posto em frente ao nosso porto. Essa muralha serve de abrigo e suaviza a ação das ondas. Do lado de dentro da muralha o mar é calmo.

Famosa pelas pontes que cortam seus canais e rios (Fig. 1), Recife é rica em história, arquitetura, música, artes e movimentos culturais diversificados, como já dito anteriormente. Uma cidade que atrai milhares de turistas todos os anos, em 2015 o número de visitantes foi de 3.136.497.

Fig. 1 – *Imagem aérea da cidade do Recife*



Fonte: Site estados e capitais do Brasil, 2017

O Recife sempre se destacou pelo seu carnaval de rua, sendo este considerado um carnaval multifacetado, com desfiles de agremiações carnavalescas e apresentações de cantores e conjuntos musicais de vários ritmos em polos específicos e espalhados ao longo da cidade. Possui o maior bloco carnavalesco do mundo, o Galo da Madrugada (Fig. 2), que se apresenta no sábado de carnaval, ou Sábado de Zé Pereira. No ano de 2016 o carnaval do Recife atraiu em torno de 1.500.000 de turistas circulando entre os 52 polos espalhados pela cidade.

Fig. 2 – *Bloco Galo da madrugada*



Fonte: Site do PE no Carnaval

Em consonância com o Plano de Governo da Frente Popular do Recife, a Secretaria de Turismo e Lazer do Recife (SETUR-L) apresentou seu planejamento estratégico para o período de 2013-2017.

Através da metodologia *Balanced Scorecard*³, a SETUR-L buscou traduzir de maneira transparente, simplicidade e clareza, um modelo de gestão moderno e efetivo, que priorizou suas ações do dia a dia para o alcance dos objetivos traçados em seu Planejamento Estratégico. Em seu processo de construção, algumas etapas foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, que contemplou uma visão diagnóstica detalhada através da realização de: reuniões com o trade turístico, entrevistas individuais com gestores especializados no setor, avaliação do cenário mercadológico e econômico, seminários, além da aplicação de conceitos e ferramentas tradicionais da Administração. (Planejamento Estratégico, 2013).

Os encontros para elaboração do planejamento foram realizados durante um mês com representantes das gerências da SETUR-L, auxiliados e conduzidos por um consultor contratado que montou grupos de discussão com integrantes de diferentes gerências e de diversos níveis hierárquicos afim de obter visões diferenciadas dos temas abordados, o que enriqueceu de sobremaneira o processo de planejamento.

Ainda segundo o Planejamento Estratégico (2013), todas essas etapas propiciaram uma oportunidade de reflexão sobre o propósito da Missão Institucional e de esclarecimento da Visão de Futuro. Esses elementos subsidiaram a identificação de questões-chave, internas e externas, com as quais a instituição se deparava e o delineamento de objetivos estratégicos capazes de fortalecer e/ou minimizar essas forças, além de direcionar a SETUR-L para este novo ciclo de gestão estratégica.

Essencialmente, o planejamento estratégico consiste em definir a trajetória futura de uma organização. É necessária a clareza de

³ Segundo Kaplan e Norton referenciados no site do Portal Educação, *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

propósitos, representada por uma Missão bem definida e valorizada pelos seus integrantes, assim como a construção de uma Visão para o futuro, com o estabelecimento de diretrizes e de objetivos estratégicos.

Chegar a um consenso sobre a construção da Missão, Visão e Valores da SETUR não foi uma tarefa simples visto que cada palavra, cada ideia, carregava consigo uma história, um entendimento, porém, após dias de discussão, a Missão, Visão e Valores da SETUR ficou da seguinte maneira:

- Missão: Fomentar o turismo e promover o acesso ao Lazer.
- Visão: Ser referência nacional em gestão de turismo e lazer, contribuindo para tornar o Recife um dos cinco principais destinos turísticos do Brasil e modelo nas práticas públicas de lazer
- Valores: Sustentabilidade, Transparência, Respeito ao cidadão, Comprometimento, Inovação, Gestão por resultado e Efetividade.

Mediante esses princípios, a SETUR-L estabeleceu 14 objetivos e respectivos indicadores de desempenho, sendo estes:

01 – Aumentar a participação da atividade turística no pib.

- Indicadores: taxa da atividade turística no PIB municipal.

Não há projetos relacionados diretamente com esse objetivo.

02 – Melhorar a imagem da cidade

A ideia com esse objetivo consiste em apresentar e divulgar a cidade para os mercados consumidores, bem como ofertar lazer para a população buscando estimular a autoestima da população.

- Indicadores: índice de percepção da imagem da cidade e Número de participantes envolvidos nas ações.
- Projetos: turismo de Base Comunitária, Olha! Recife e Prêmio Acadêmico Gerando Conhecimento.

03 – Favorecer o acesso ao lazer, o que está ligado diretamente ao projeto em análise.

O referido objetivo visa democratizar e disseminar essa atividade por meio de suas ações, através da oferta de alternativas espalhadas por toda a cidade.

- Indicadores: taxa de participantes das ações de lazer e Taxa de bairros contemplados com ações de lazer.
- Projetos: ciclofaixa de Turismo e Lazer, Lazer na Rua, Academia Recife, Recife Antigo de Coração e Recife de Coração nos Bairros.

04 – Aproximar as comunidades da atividade turística.

A SETUR-L pretende por meio desse objetivo despertar para a importância do turismo na economia e no desenvolvimento social inserindo a comunidade nos programas de qualificação, fortalecendo o sentido de pertencimento e atuando no processo de planejamento do turismo.

- Indicadores: número de ações implementadas e Número de participantes envolvidos nas ações.
- Projetos: turismo de Base Comunitária, Olha! Recife e Prêmio Acadêmico Gerando Conhecimento.

05 – Aumentar o fluxo e a permanência do turista na cidade.

A SETUR-L pretende aumentar o fluxo e a permanência do turista na cidade estabelecendo estratégias de marketing que contemplem ações promocionais e campanhas publicitárias de impacto e/ou segmentadas em nichos específicos de mercado.

- Indicadores: permanência do turista e Fluxo global de turistas
- Projetos: roteiros turísticos, Pacto Metropolitano, Divulgação do destino Recife nos mercados nacionais e internacionais, Captação de eventos nacionais e internacionais.

06 – Aprimorar a gestão dos processos organizacionais.

Tornar eficientes e efetivas as entregas da SETUR-L, mediante realização de um conjunto de atividades/tarefas rápidas e da identificação de gargalos e pontos críticos, mitigando os riscos e minimizando os esforços necessários para o cumprimento das metas operacionais e o alcance dos objetivos estratégicos. (Planejamento Estratégico, 2013).

- Indicadores: taxa de processos aprimorados e Tempo médio de execução dos Processos.

- Projetos: reestruturação organizacional e Melhoria e/ou redesenho dos Processos.

07 – Requalificar os atrativos e equipamentos turísticos e de lazer.

Garantir a manutenção permanente dos atrativos e equipamentos turísticos e de lazer, buscando novos aproveitamentos e significados aos já existentes, promovendo assim o interesse perene do turista e estimulando o usufruto da população.

- Indicadores: taxa de atrativos e equipamentos públicos requalificados.
- Projetos: requalificação de equipamentos de lazer, Requalificação de atrativos turísticos e Requalificação do Bairro do Recife.

08 – Melhorar a qualidade da prestação de serviços turísticos e de lazer.

A SETUR-L planeja fomentar a melhoria constante desses serviços, ora através de iniciativas para sensibilização do trade turístico na excelência do atendimento, ora atuando ativamente com ações próprias da instituição, conduzidas por sua equipe técnica.

- Indicadores: índice de satisfação com a qualidade do lazer ofertado e Índice de satisfação com a qualidade do serviço de turismo prestado.
- Projetos: qualificação da cadeia produtiva, Centro de Atendimento ao Turista (CAT), visitas às igrejas do Recife, Turismo acessível e Barqueiros.

09 – Desenvolver novos produtos turísticos e de lazer.

É considerado um dos principais objetivos da SETUR-L, que aposta em projetos inovadores, ousados e inspiradores para atrair turistas e ampliar a participação da população nas atividades de lazer.

- Indicadores: número de novos produtos turísticos e de lazer lançados.
- Projetos: eu Amo o Natal, Via-sacra (Morro da Conceição), Colorindo o Recife, Ações: no Carnaval, São João e Réveillon e Recife Iluminado.

10 – Aperfeiçoar os mecanismos de gestão.

A SETUR-L identifica, desenvolve e implementa ferramentas e modelos de gestão que auxiliem na qualidade de suas entregas, no planejamento e no controle de suas ações, com foco no alcance de seus resultados.

- Indicadores: número de ferramentas implantadas para a melhoria dos mecanismos de gestão e Taxa de projetos implementados com sucesso
- Projetos: sistemática de monitoramento e avaliação estratégica e Política de Comunicação Interna

11 – Desenvolver e valorizar as pessoas.

A SETUR-L acredita na gestão participativa e na relação duradoura, saudável e produtiva com seus servidores. Dessa forma, estimula a contribuição efetiva de toda a sua equipe, mapeando as competências e habilidades e promovendo a qualificação, o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

- Indicadores: índice de implementação do Programa de Qualificação e Índice de satisfação dos servidores.
- Projetos: gestão de Pessoas, Programa de Qualificação e Programa de Reconhecimento.

12 – Aprimorar a infraestrutura do ambiente laboral.

Este objetivo traduz a necessidade de melhoria das instalações físicas, através de espaço ordenado para circulação, salas de reunião, mobiliário adequado, equipamentos de informática e suprimentos de escritório, que favoreçam o desempenho, a produtividade e a motivação, além de preservar a salubridade das pessoas.

- Indicadores: índice de satisfação com a infraestrutura.

Projetos: apoio adequado aos servidores que trabalham em ações externas, Atualização da Infraestrutura de TI e Reestruturação do ambiente físico de trabalho

13 – Otimizar a gestão dos recursos orçamentários

Buscar mais assertividade no planejamento orçamentário para todo o exercício. Acompanhar sistematicamente a execução do orçamento para garantir que os recursos não utilizados sejam remanejados tempestivamente para outras despesas ou projetos da Secretaria.

- Indicadores: índice de execução do orçamento e Número de créditos adicionais por ano.
- Projetos: gestão do orçamento e Orçamento gerencial

14 – Aumentar a captação de recursos

Possibilidade de aumentar a obtenção de recursos por meio da estruturação de um núcleo de captação com equipe especializada na apresentação de produtos atrativos para investidores, na utilização do sistema público de convênios, assim como no mapeamento e na identificação de setores específicos do mercado.

- Indicadores: volume total de recursos captados e Percentual de recursos captados do total do orçamento executado.

Posteriormente a elaboração do planejamento, com estabelecimento dos objetivos, metas e respectivos projetos, toda a comunidade e o trade turístico foi chamado para a divulgação do mesmo e para que acompanhassem as ações que estavam ou não ocorrendo.

A SETUR-L procurou por meio do seu planejamento estratégico se adequar a novos padrões gerenciais surgidos a partir de 1970, sendo estes: mais dinamismo, otimização fundamentada, diretrizes/ideais, planejamento, gestão por resultados, metas e indicadores.

Os requisitos da boa gestão pública como: fazer o que deve ser feito com capacidade de formulação e implementação, otimizar os recursos e com transparência, são itens indispensáveis pela SETUR para que seus projetos gerem grandes benefícios para a cidade e seus frequentadores.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que o planejamento é um importante instrumento, mas que não deve ser considerado como o único caminho. Na gestão estratégica deve-se levar em consideração também a flexibilidade e a mudança contínua, como já falado anteriormente. O “engessamento” das ações guiadas apenas pelo plano, pode engessar também as ideias e soluções em momentos que decisões importantes devem ser tomadas frente a rápidas mudanças.

Sendo assim, ao longo desses anos em que o Planejamento Estratégico está em execução, o mesmo passou por diversas adaptações. Em 2014 a Secretaria executou em torno de 80% das suas metas. No final de 2014, foi feita uma revisão do planejamento estratégico devido a crise financeira que o país começou a já estava passando, mas também

para avaliar as possibilidades de adequação e possível mudança. Ao final de 2015, com o agravamento da crise mais alguns projetos tiveram que ser repensados, assim como também no ano de 2016, que além da crise que o país enfrentava, foi um ano de novas eleições municipais que corrobora com as indefinições, vale ressaltar que anualmente é feita uma avaliação por indicadores de cada projeto que a SETUR-L acompanha.

Por fim, conforme já dito anteriormente, o planejamento estratégico é um importante passo para uma gestão estratégica, mas não o único, devendo ser levado em consideração sempre o contexto, a realidade, os interesses e as necessidades dos que estão envolvidos na sua elaboração, mas, principalmente com os que serão beneficiados com essa gestão.

BIBLIOGRAFIA

- ANSARAH M. (org.), *Turismo: como aprender, como ensinar*, São Paulo, Senac, 2001.
- BARRETO M., *Planejamento e Organização do Turismo*, Campinas, Papirus, 2000.
- CARLOS A.F., *O lugar no/do mundo*, São Paulo, Hucitec, 1996.
- CARLOS A.F., *Espaço-tempo na metrópole*, São Paulo, Contexto, 2001.
- DA CRUZ DE CÁSSIA R.A., *Política de turismo e território*, São Paulo, Contexto, 2002.
- DA CRUZ DE CÁSSIA R.A., *Os paradoxos do turismo na cidade de São Paulo*, in CARLOS (2001).
- DIAS R., *Turismo sustentável e meio ambiente*, São Paulo, Atlas, 2003.
- DIAS R., *Planejamento do Turismo: Política e Desenvolvimento do Turismo no Brasil*, São Paulo, Atlas, 2003.
- GIRARDI E.P., “Espaço Geográfico e Território: conceitos-chave para a Geografia”, *Atlas da Questão Agrária Brasileira*, http://www2.fct.unes.br/nera/atlas/espaco_territorio.htm#espaco_territorio, acessado dia 10/02/2017.
- KNAFOU R., “*Turismo e território: por uma abordagem científica do turismo*”, in RODRIGUES A.B. (org.), *Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*, São Paulo, Hucitec, 2001, pp. 62-74.

- MARAFON G.J., SOTRATTI M. e FACCIOLI M., *Turismo e território no Brasil e na Itália. Novas perspectivas, novos desafios*, Rio de Janeiro, EdUERJ/FAPERJ, 2014.
- MENEZES F., *Coisas do Recife*, CELPE, Recife, 2001.
- MOESCH M.M, *A produção do saber*, São Paulo, Contexto, 2002.
- MORAES A.C.R., *Capitalismo, geografia e meio ambiente*. Tese inédita de obtenção de título de Livre Docente, FFLCH, USP, São Paulo, 2000.
- OLIVEIRA A.U. (orgs.), *Geografia das metrópoles*, São Paulo, Contexto, 2005, pp. 201-212.
- Planejamento Estratégico: Secretaria de Turismo e Lazer do Recife*, Recife, 2013.
- RUSCHMAN D., *Turismo e planejamento sustentável*, Campinas, Papirus, 1997.
- SANTOS M., *A natureza do espaço. Técnica e Tempo. Razão e Emoção*, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- SMITH N., *Desenvolvimento desigual*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988.

SITOGRAFIA

Disponível em:

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-que-e-balanced-scorecard/3949#ixzz42JfHuDTh>
acessado dia 09/03/15.

Disponível em:

<http://www.estadosecapitaisdobrasil.com/wp-content/uploads/2014/11/vista-aerea-recife-pernambuco.jpg>
acessado dia 22/01/17.

Disponível em:

<http://www.penocarnaval.com.br/fotografos/3/hans-manteuffel>,
acessado dia 04/05/16.

An Overview of the Tourism Planning of the City of Recife. – Recife is a beautiful city located in the North east of Brazil. Like the majority of Brazilian cities, it had never had a proper tourism plan before the one developed in 2013 – even considering its innate potential. This article aims to share that plan, in which a few field researches were done, as well as informal interviews with the main actors involved. Throughout the years of implementation and execution, not only the impact of external factors was

sensitively perceived but also the importance of a dynamic (and participative) reevaluation of the plan itself.

Keywords. – planejamento estratégico, Recife, turismo, strategic planning, tourism

Universidade do Estado do Rio de Janeiro
adriana.gc@gmail.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro
fátima.branquinho@uol.com.br