



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Adriana Garcia de Carvalho

**Demonstração de modelo de gestão inovadora no serviço público: um caso aplicado na Secretaria de Turismo, Lazer e Esporte de Recife entre 2013 e 2019**

Rio de Janeiro

2020

Adriana Garcia de Carvalho

**Demonstração de modelo de gestão inovadora no serviço público:  
um caso aplicado na Secretaria de Turismo, Lazer e Esporte de  
Recife entre 2013 e 2019**

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora, ao Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Fátima Teresa Braga Branquinho

Rio de Janeiro

2020

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CTC-A

C331 Carvalho, Adriana Garcia de.  
Demonstração de modelos de gestão inovadora no serviço público:  
um caso aplicado na Secretaria de Turismo, Lazer e Esporte de Recife  
entre 2013 e 2019/ Adriana Garcia de Carvalho. – 2020.  
156 f. : il.

Orientadora: Fátima Teresa Braga Branquinho  
Tese (Doutorado em Meio Ambiente) - Universidade do Estado do  
Rio de Janeiro.

1. Administração pública – Recife (PE) – Teses. 2. Turismo – Recife  
(PE) - Teses. 3. Políticas públicas – Recife (PE) – Teses. 4. Recife (PE).  
Secretaria de Turismo, Cultura e Esportes – Teses. I. Branquinho, Fátima  
Teresa Braga. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. III. Título.

CDU 35(813.4)

Patricia Bello Meijinhos CRB-7/ 5217- Bibliotecária responsável pela elaboração da ficha catalográfica

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial  
desta tese, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Adriana Garcia de Carvalho

**Demonstração de modelo de gestão inovadora no serviço público: um caso aplicado na Secretaria de Turismo, Lazer e Esportes de Recife entre 2013 e 2019**

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora, ao Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 31 de março de 2020

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Fátima Teresa Braga Branquinho  
Faculdade de Educação - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Fátima Kzam Damaceno de Lacerda  
Pró-Reitoria de Graduação - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Viviane Fernandez Cavalcanti  
Faculdade de Educação - UERJ

---

Prof. Dr. Vladimir Pinto Novaes  
UNIVERITAS – Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Raphael Vianna Mannarino Bezerra  
UNIVERITAS – Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, pelos desafios e batalhas vencidas.

Agradeço à minha família, por estar perto mesmo longe.

Agradeço a João, por estar junto e fazer da minha vida linda de ser vivida, com leveza, com amor e com incentivos diários.

Agradeço ainda ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) e da Secretaria do PPGMA ao longo de toda essa jornada.

Agradeço aos amigos da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife por terem me ensinado tanto, por terem me incentivado a acabar essa tese, por terem me fornecido material para ilustrar tantos bons exemplos e pelos sorrisos que sempre me arrancaram.

Por fim, mas nunca finito, agradeço à minha orientadora Fátima, por ter chegado na minha vida de surpresa e nunca mais sair dela.

O Recife é uma cidade massa! Pulsante, diversa e criativa. A capital mais antiga do Brasil é um dos principais destinos de turistas nacionais e internacionais do Brasil e reúne um amplo potencial turístico capaz de seduzir a todos que a conhecem e visitam. Como já cantava Reginaldo Rossi, “Recife tem encantos mil”. Da cultura popular e do patrimônio histórico às inúmeras opções de lazer e entretenimento, das artes plásticas e gastronomia à música e tecnologia. Recife arrasa!

*Plano do Turismo Criativo de Recife – SETUREL/Prefeitura do Recife*

## RESUMO

CARVALHO, Adriana Garcia de. *Demonstração de modelo de gestão inovadora no serviço público: um caso aplicado na Secretaria de Turismo, Lazer e Esportes de Recife entre 2013 e 2019*. 156 f. Tese (Doutorado em Meio Ambiente), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

Os objetivos da tese discorreram sobre a investigação do modelo de gestão da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer (SETUREL) da cidade do Recife, a partir das práticas socioambientais realizadas, descreveu o trabalho e o planejamento das ações da Secretaria, sua estrutura de funcionamento e quais os principais projetos que impactaram a cidade ao longo dos últimos sete anos (2013-2019), relatou os impactos de seis projetos da SETUREL junto à população recifense e, por fim, sugeriu contribuições na formulação de políticas públicas nos campos do turismo e lazer. Para o atingimento destes, a pesquisa foi considerada por sua natureza, aplicada, do ponto de vista de abordagem do problema, qualitativa, do ponto de vista de seus objetivos, exploratória e utilizou-se de estudo de caso. O procedimento técnico levantamento também foi utilizado em conversas informais com atores da cadeia produtiva do turismo, além da observação participante. A pesquisa evidenciou ainda sobre quais aspectos os projetos: Olha! Recife, Ciclofaixa de Turismo e Lazer, Recife Antigo de Coração, Recife Sagrado, a Academia Recife e Concurso Eu amo impactaram os seus moradores. A vivência do lazer ao ar livre, a socialização com os demais cidadãos, a melhoria da autoestima por meio dos projetos que apresentam a cidade aos seus próprios moradores provocaram nestes a sensação de pertencimento ao local, incentivaram ainda a busca de novas atividades físico-desportivas e, conseqüentemente a melhoria na saúde física e mental. Abordamos, também, as ações que a Secretaria realizou cuja temática ambiental estava em pauta nos seus projetos e as iniciativas voltadas ao estímulo da Economia Criativa, como é o caso da criação e instalação da Gerência do Turismo Criativo. No primeiro quesito, o que ficou evidenciado é que em basicamente todos os projetos da SETUREL houve a preocupação com o meio ambiente, ora por meio de sensibilização, ora por meio de educação ambiental propriamente dita. Posteriormente fez uso dos dados e questões levantadas na intenção de contribuir para repensarmos a elaboração de políticas públicas nos campos de turismo e lazer, cujo cruzamento de princípios e dimensões da gestão buscou auxiliar no que se faz necessário no momento dessas formulações. Esse resultado surgiu por meio da vivência prática, dos resultados exitosos dos projetos e da experiência teórica advinda do setor privado. Desta forma, as contribuições que esta pesquisa almeja consiste em deixar um legado no tocante a aspectos que poderiam contribuir na fase da elaboração de políticas públicas dos campos de turismo e lazer.

Palavras-chave: Turismo, Lazer, Meio Ambiente, Gestão Pública.

## ABSTRACT

CARVALHO, Adriana Garcia de. *Demonstration of an innovative management model in the public service: a case applied to the Secretariat of Tourism, Leisure and Sports of Recife between 2013 and 2019. 2020.* Tese (Doutorado em Meio Ambiente), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020

The objectives of the thesis were about the investigation of the management model of the Secretariat of Tourism, Sports and Leisure (SETUREL) of the city of Recife, based on the socio-environmental practices carried out, described the work and the planning of the actions of the Secretariat, its working structure and what are the main projects that have impacted the city over the last seven years (2013-2019), reported the impacts of six SETUREL projects with the population of Recife and, finally, suggested contributions to the formulation of public policies in the fields of tourism and recreation. To achieve these, the research was considered by its nature, applied, from the point of view of approaching the problem, qualitative, from the point of view of its objectives, exploratory and used a case study. The technical survey procedure was also used in informal conversations with actors in the tourism production chain, in addition to participant observation. The research also showed about which aspects the projects: Look! Recife, Ciclofaixa de Turismo e Lazer, Recife Antigo de Coração, Recife Sagrado, the Recife Academy and Eu amo Contest impacted its residents. The experience of leisure in the open air, socialization with other citizens, the improvement of self-esteem through projects that introduce the city to its own residents provoked in them a sense of belonging to the place, also encouraged the search for new physical and sports activities. and, consequently, the improvement in physical and mental health. We also address the actions that the Secretariat carried out whose environmental theme was on the agenda in its projects and initiatives aimed at stimulating the Creative Economy, such as the creation and installation of the Creative Tourism Management. In the first question, what was evidenced is that in basically all SETUREL projects there was a concern with the environment, sometimes through awareness, and sometimes through environmental education itself. Subsequently, he made use of the data and questions raised in order to contribute to rethinking the development of public policies in the fields of tourism and leisure, whose intersection of management principles and dimensions sought to assist in what is necessary at the time of these formulations. This result came about through practical experience, the successful results of the projects and the theoretical experience from the private sector. In this way, the contributions that this research seeks consist of leaving a legacy with respect to aspects that could contribute in the phase of the elaboration of public policies in the fields of tourism and leisure.

Keywords: Tourism, Leisure, Environment, Public Management.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Foto 1 - Carnaval do Recife, 2020.....	18
Foto 2 - Travessia do Zeppelin pelo Recife.....	28
Foto 3 - Museu do Amanhã, Rio de Janeiro.....	32
Foto 4 - Bloco Galo da Madrugada.....	35
Foto 5 - Área de localização das empresas do Porto Digital.....	36
Foto 6 - Instituto Ricardo Brennand.....	37
Foto 7 - Torre de Cristal.....	38
Foto 8 - Rosa dos Ventos, Recife Antigo.....	38
Foto 9 - Sinagoga Kahal Zur Israel, primeira do Brasil.....	39
Foto 10 - Museu Cais do Sertão (a).....	42
Foto 11 - Museu Cais do Sertão (b).....	43
Foto 12 - Maratona de ideias do Hackatour.....	59
Foto 13 - Centro Móvel de Atendimento ao Turista.....	62
Foto 14 - Recife de Coração nos Bairros – Edição Jardim São Paulo.....	63
Foto 15 - Lazer na Rua.....	64
Foto 16 - Central do Carnaval.....	67
Foto 17 - Arena Gastronômica da Central do Carnaval.....	68
Foto 18 - Cowparade Recife (a).....	69
Foto 19 - Cowparade Recife (b).....	70
Foto 20 - Projeto CurioCidades (a).....	70
Foto 21 - Projeto CurioCidades (b).....	71
Foto 22 - Dramatização do Espetáculo Boi Voador.....	72
Foto 23 - O Boi Voador.....	72
Foto 24 - Grafitagem do Colorindo Recife (a).....	73
Foto 25 - Grafitagem do Colorindo Recife (b).....	74
Foto 26 - Festival R.U.A. (a).....	75
Foto 27 - Festival R.U.A. (b).....	75
Foto 28 - Premiação Gerente Destaque.....	78
Foto 29 - Olha! Recife de Catamarã.....	84
Foto 30 - Público do Recife Antigo de Coração.....	86

Foto 31 - Ciclofaixa de Turismo e Lazer.....	91
Foto 32 - Visita a Igreja no Projeto Recife Sagrado.....	93
Foto 33 - Academia Recife.....	95
Foto 34 - Academia Recife.....	95
Foto 35 - Estabelecimento comercial decorado para o concurso.....	97
Foto 36 - Rua inscrita no Concurso “Eu amo”.....	98
Foto 37 - Inauguração do CAT Ambiental.....	101
Foto 38 - Circuito dos Baobás.....	102
Foto 39 - Praça de interações.....	103
Foto 40 - Pátio de São Pedro.....	106
Foto 41 - Oficina de Sensibilização do Turismo Criativo.....	106
Foto 42 - Oficina de Sensibilização do Turismo Criativo.....	107
Foto 43 - Negralinda, dona do bistrô contemplado pelo Turismo Criativo.....	109
Foto 44 - Falta de infraestrutura adequada.....	116
Foto 45 - Participação Popular no Recife Participa.....	121
Foto 46 - Basquete de rua no Recife Antigo de Coração.....	122
Foto 47 - Desfile de moda ocorrido no RAC.....	125
Foto 48 - Reunião de avaliação do RAC com os atores envolvidos.....	128
Foto 49 - Uso do Skate no Marco Zero.....	129
Foto 50 - Planejamento Estratégico do Turismo do Recife, rev. 2014/2017.....	130
Foto 51 - Reunião do Comitê Gestor do Bairro.....	131
Foto 52 - Engajamento Equipe SETUREL (a).....	135
Foto 53 - Engajamento Equipe SETUREL (b).....	135
Foto 54 - Adaptação de música atual para convite do Boi Voador.....	138
Foto 55 - Convite para o evento no Pátio Criativo.....	139

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACD	Associação de Apoio a Criança Deficiente
ABRASEL-PE	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de PE
ANATEL	sAgência Nacional de Telecomunicações
ASTUR-PE	Associação das Secretarias de Turismo de Pernambuco
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAT	Centros de Atendimento ao Turista
CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CIPEC	Centro Integrado de Pesquisa e Comunicação
COMPAZ	Centro Comunitário da Paz
CONTURE	Conselho Municipal de Turismo do Recife
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
CTTU	Autarquia de Trânsito e Transporte Urbano de Recife
EMLURB	Autarquia de Manutenção e Limpeza Urbana do Recife
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo
FUNASE	Fundação de Atendimento Socioeducativo
GAC-PE	Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer - Pernambuco
IMC	Índice de Massa Corporal
IES	Instituições de Ensino Superior
IGEC	Instituto de Gestão do Esporte e Cultura
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
MTur	Ministério do Turismo
NACC	Núcleo de Apoio a Criança com Câncer
ONG	Organização Não Governamental
PRODARTE	Associação Brasileira de Artes e Cultura
PRODETUR-NE	Política de Megaprojetos Turísticos e Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste

PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Público e Emprego
RAC	Recife Antigo de Coração
RPAs	Regiões Político-Administrativas
R.U.A.	Recife Urbana Arte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMOC	Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano do Recife
SETUREL	Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TIP	Terminal Integrado de Passageiros
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>VIVENDO O RECIFE E TRABALHANDO POR ELE:</b>	
	<b>COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
1.1	<b>Prazer, eu sou o Recife de encantos mil .....</b>	<b>26</b>
1.2	<b>Ações da SETUREL e a construção do Planejamento Estratégico ...</b>	<b>45</b>
<b>2</b>	<b>A INDISSOCIABILIDADE DO TURISMO, LAZER, AMBIENTE E</b>	
	<b>ECONOMIA CRIATIVA .....</b>	<b>81</b>
2.1	<b>Olha! Recife .....</b>	<b>82</b>
2.2	<b>Recife Antigo de Coração .....</b>	<b>86</b>
2.3	<b>Ciclofaixa de Turismo e Lazer .....</b>	<b>90</b>
2.4	<b>Projeto Recife Sagrado .....</b>	<b>92</b>
2.5	<b>Academia Recife .....</b>	<b>94</b>
2.6	<b>Concurso Eu amo.....</b>	<b>96</b>
2.7	<b>Considerações a respeito das análises dos projetos .....</b>	<b>99</b>
<b>3</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS DO TURISMO E LAZER: NOSSAS</b>	
	<b>CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>112</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>141</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>145</b>

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a temática do Turismo e Lazer vem atraindo pesquisadores das mais diversas formações e especialidades. Essas atividades compõem um campo novo e ensejam múltiplas abordagens, uma vez que o turismo pode produzir e reproduzir espaços, construir e reconstruir identidades e projetar-se diferentemente em um território das mais variadas formas. Esses fatores apontam para a importância de um olhar atento, que leve em conta os aspectos multidisciplinares do tema, construídos em diferentes áreas do conhecimento.

Do ponto de vista da geografia, por exemplo, é possível relacionarmos o turismo com conceitos pertinentes ao saber geográfico como “lugar” e “território<sup>1</sup>”. Do campo da antropologia, podemos associar aos conceitos de cultura, entre tantos outros, que, numa visão antropológica, busca entender que o eixo principal de suas investigações não são eles próprios e/ou o Turismo.

A Antropologia estuda as culturas da humanidade como um todo nas suas diversidades históricas e geográficas. Ou seja, “a Antropologia não é senão um olhar, um certo enfoque que consiste em: a) o estudo do homem inteiro; b) o estudo do homem em todas as sociedades, sob todas as latitudes em todos os seus estados e em todas as épocas” (LAPLANTINE, 2003 apud MARUJO, 2015). Assim, se o turismo é um processo que interessa às sociedades e às suas culturas, então, ele está vinculado aos objetivos da Antropologia, que procura compreender e explicar o funcionamento das sociedades humanas (BURNS, 2002 apud MARUJO, 2015, p. 2).

A produção de conhecimento científico sobre Turismo ainda é incipiente, o que restringe abordagens mais aprofundadas. Embora nessas últimas duas décadas, possamos reconhecer a formação de um cabedal teórico, para uma visão efetiva da dimensão da atividade, faz-se necessário buscar sua correlação com outras áreas do conhecimento.

---

<sup>1</sup> O território não é apenas o resultado da superposição do conjunto de sistemas naturais e um conjunto de sistemas de coisas criadas pelo homem. Território é o chão e mais a população, isto é, uma identidade, o fato e o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. Território é a base do trabalho, da residência, das trocas materiais e espirituais e da vida, sobre os quais ele influi. Quando se fala em território deve-se, pois, de logo, entender que se está falando em território usado, utilizado por uma dada população. Um faz o outro, à maneira da célebre frase de Churchill: primeiro fazemos nossas casas, depois elas nos fazem... A ideia de tribo, povo, nação e, depois, de Estado nacional decorre dessa relação tornada profunda (SANTOS, 2006, p.96-97).

Uma análise inicial da literatura internacional sobre a produção científica em Turismo mostra um conjunto significativo de pesquisas. O primeiro trabalho a ser mencionado é o de Jafari e Aaser (1988) que aborda o Turismo como tema de teses de doutorado concluídas nos Estados Unidos entre 1951 e 1987. A partir daí, observa-se um crescimento contínuo dessa produção nas décadas de 1980 e 1990 e a utilização do conhecimento nas áreas de Economia, Antropologia, Geografia e Recreação para balizar pesquisas acadêmicas. O Turismo é objeto de estudos, particularmente, de uma pequena comunidade de pesquisadores oriunda principalmente das Ciências Sociais. No Brasil, esses estudos começam na década de 1990 e cabe a Mario Beni (1998) a produção do material bibliográfico mais consultado (REJOWSKI, 2010).

Por ser uma área de múltiplas interfaces, o profissional que investiga o tema lazer e turismo, não pode e nem deve limitar o próprio campo do conhecimento. Para maior compreensão do assunto e, conseqüentemente, melhor exercício da função, ele deve estar aberto às imbricações do tema com os mais diversos campos de conhecimento, em especial os voltados para o homem, suas relações e sua produção criativa.

A Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife (SETUREL), objeto de estudo deste trabalho, para alcançar objetivos postos, precisou se munir de pessoas capacitadas a atender áreas tão extensas como com muitas especificidades. Para isso, tenta fazer frente à carência, no cenário nacional e regional, de pessoas e de políticas públicas que entendam o lazer como um momento de vivência e de aprendizado cultural e social, eivado de significados que vão se desdobrando. A cidade do Recife, por exemplo, com suas características tão singulares, exige um planejamento de atividades por profissionais que pensem de forma holística e que reforcem sua história igualmente singular, como será detalhado ao longo desta pesquisa.

O turismo, como fenômeno social que tem por objeto de consumo o espaço, dentro da lógica capitalista, constitui-se em mercadoria. É evidente que a atividade não pode ficar fora do que acontece no mundo, pelo contrário, está sujeita às normas atuais vigentes. Faz-se necessário, então, em respeito a esse dinamismo que imprime mudanças rápidas e continuadas à atividade do turismo, o profissional olhá-la não sob

sua própria ótica, mas como um todo, sensível a um mundo de controvérsias, interesses, mudanças repentinas, entre tantas outras injunções do contexto social.

Ratificando esse conceito, a secretária de Turismo, Esportes e Lazer, em uma conversa informal, teceu considerações sobre o dinamismo e a complexidade das atividades turísticas e de lazer e sobre como a resposta a um projeto acontece, muitas vezes, de forma espontânea e imprevisível:

*“As nossas ações acontecem na cidade, sendo assim a gente não consegue mensurar previamente se aquilo vai funcionar, se não vai, é só testando mesmo. Eu acho que esse é o grande laboratório (das atividades de turismo e do lazer) e é por isso que se torna tão dinâmico. Cada projeto, dependendo da atração, vai ter um comportamento diferente do público”.*

Comparamos o trabalho da “volatilidade” e “imprevisibilidade” que compõem o material empírico dessa tese ao de um lapidário de um diamante multifacetado. Diante das múltiplas questões relacionadas a esta pesquisa, fazer uso de um “buril” epistemológico para “lapidarmos” faces e arestas e, dentro do possível, aproximá-la de um “cullinan”.

Uma dessas faces a ser trabalhada é como a atividade turística influencia as relações sobre determinado território e modifica todo um sistema de objetos preexistentes. Na cidade do Recife não seria diferente, como será evidenciado ao longo deste trabalho, o que será visto no capítulo 1, mas sobretudo no capítulo 2 quando os projetos da SETUREL forem mais aprofundados.

Pretendemos abordar também a descontinuidade da gestão pública estadual. Essa importante característica da gestão do turismo em Pernambuco sofre como principais consequências a desestruturação de ações planejadas e implantadas e a falta de organização do *trade* turístico<sup>2</sup> e organismos municipais. Um dos nossos propósitos, então, no presente trabalho, é ressaltar a importância da continuidade das políticas públicas implementadas na gestão ora em estudo, que vai de 2013 a 2019.

No tocante à questão citada da ‘continuidade e/ou descontinuidade administrativa’,

---

<sup>2</sup> Entende-se por *trade* turístico como sendo as áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços para atender às necessidades comuns de todos os turistas: meios de hospedagem, transportadores, agentes de viagens e turismo, organizadores de eventos, entre outros (DUARTE, 2005).



Refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes. Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987, p. 57).

Na visão de Nogueira (2006), consiste na interrupção de iniciativas, fluxos, projetos, programas e obras, mudanças radicais de prioridades e engavetamento de planos futuros, sempre em função de um viés político, desprezando-se considerações sobre possíveis qualidades ou méritos que tenham as ações descontinuadas. Como consequência, acarreta desperdício de recursos públicos já investidos, a perda de memória e saber institucional, o desânimo das equipes envolvidas e um aumento da tensão e da animosidade entre técnicos estáveis e gestores que vêm e vão ao sabor das eleições.

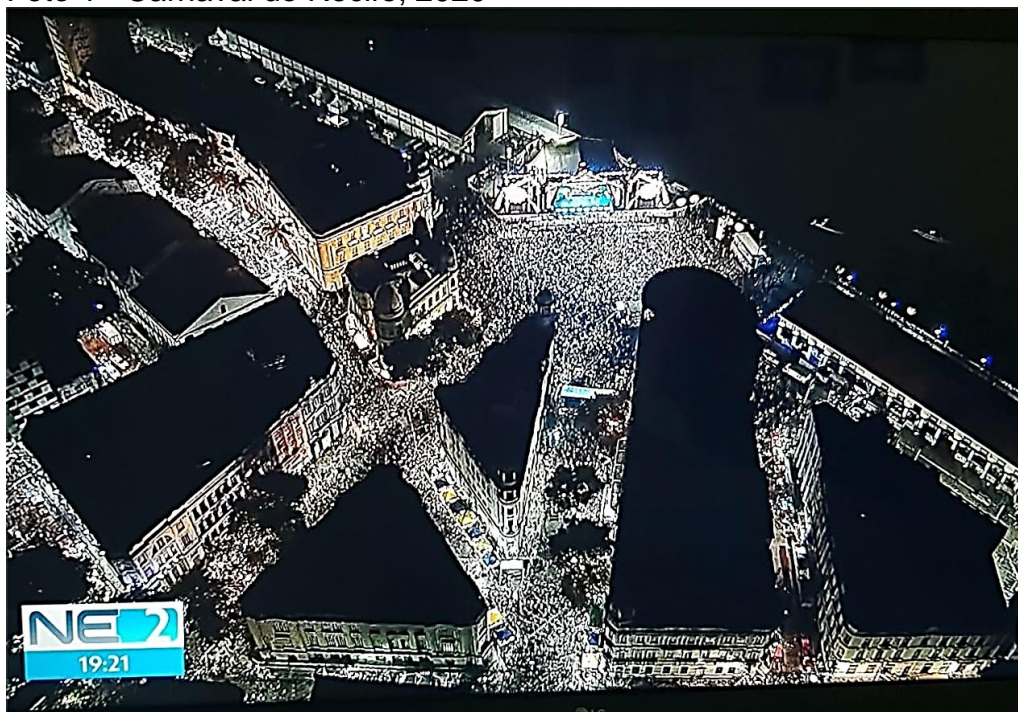
Ainda segundo Nogueira (2006), não é difícil encontrar textos ligados a diversas áreas que citam a descontinuidade como uma das características essenciais da gestão pública brasileira. O autor nos lembra que em CENPEC (2005), Fischer e Altenfelder (2003), Vieira (2005), Pereira (1985), Miranda (2004) e Sposito e Carrano (2003), por exemplo, encontra-se a descontinuidade administrativa como entrave ao desenvolvimento de políticas públicas sociais, embora nem sempre a descontinuidade seja maléfica, conforme Spink (1987), que nos fala que, ao discutir esse problemática, há um “paradoxo democrático” da questão da (des)continuidade administrativa e de políticas públicas no país. Por mais que a descontinuidade seja caracterizada como negativa e indesejada, ela também pode representar a possibilidade de alternância de poder e de preferência de quem está no centro do processo democrático.

O Poder Público conjunto dos órgãos com autoridade para realizar os trabalhos do Estado, constituído de Poder Legislativo, Poder Executivo e Poder Judiciário, e sua prerrogativa de monopolizar ações básicas do processo de formação territorial também faz parte de nossa reflexão. Os territórios estão vinculados ao domínio estatal do espaço, onde as sociedades, para se reproduzirem, criam formas que obedecem a um dado ordenamento sociopolítico dos grupos que as constroem, respondendo a uma sociabilidade vigente e a uma dada regulação do uso do espaço e dos recursos nele contidos (MORAES, 2002).

É no espaço que o poder<sup>3</sup> ganha visibilidade, às vezes de forma dissimulada, e outras, como forma explícita de dominação, tornando-se, então, um espaço manipulado, ora pelo Estado, ora pelos atores hegemônicos locais.

O Carnaval do Recife (Foto 1) e Olinda, em especial nos últimos 5 anos, vem sendo tomado por camarotes particulares que trazem grandes espetáculos e ocupam os “melhores pedaços” dessas cidades. Na contramão dessa tendência, as prefeituras das duas cidades envolvidas têm colocado em sua programação, artistas de grande renome nacional como forma de democratizar o acesso ao lazer (Foto 1).

Foto 1 - Carnaval do Recife, 2020



Legenda: Imagem aérea transmitida pela Rede Globo de Televisão

Fonte: A autora, 2020.

No turismo, as cidades e as paisagens são transformadas em atração turística e, por conseguinte, em mercadoria a ser manipulada pelos já citados agentes (moradores, servidores públicos, empresários locais, ONGs - Organizações Não Governamentais, entre outros). Sendo assim, dificilmente à beira do Rio Capibaribe,

---

<sup>3</sup> Ao lermos a palavra poder é bastante provável que ideias como as de domínio ou força nos ocorram, pois poder também é a capacidade que alguém ou uma instituição tem de impor a sua vontade ou exercê-la, sendo assim, o poder e a política estão associados. Para o sociólogo alemão Max Weber o poder é toda a ocasião que permite a imposição de uma vontade no âmbito de uma relação social, mesmo que para tanto sejam enfrentadas resistências. Nesse contexto, para que o poder político se consolide ele precisa se manifestar por autoridade, coerção ou influência (BIANCHI, 2014).

nas imediações do Recife Antigo, (espaço dado atualmente a grandes atrativos) teria uma peixaria do Sr. Antônio, morador da comunidade do Pilar (que fica no entorno da localidade). Levando em conta a associação entre o Estado, o capital e o turismo e a tecnociência<sup>4</sup> que tece essa relação, salienta-se a necessidade de formulação de políticas públicas que contemplem a participação popular, inclusive naquela fatia de espaço destinada aos mais “privilegiados”. Neste caso, seriam políticas públicas “as ditas” socioambientais? Esta tese também pretende reunir elementos para pensar essa questão.

O setor turístico comporta uma multiplicidade de atividades que inicialmente refere-se à produção concreta de um lugar: delimitação espacial, criação de infraestrutura de todos os tipos, desde estreitos caminhos a autoestradas, heliportos, aeroportos, hotéis, ruas, centros comerciais, áreas de restaurantes, podendo abranger cidades inteiras. Podem incluir também, por exemplo, a criação de maravilhosas cascatas artificiais, ou mesmo de cenários exuberantes que descaracterizam e não guardam nenhuma semelhança com o lugar original (CARLOS, 1996).

Diante de tantas percepções, perspectivas, sentidos que vão se descortinando, torna-se evidente a necessidade de os estudiosos do assunto enfatizarem a importância da formulação de políticas públicas que desenvolvam de forma orgânica e sistemática a atividade turística. Essa será outra questão a ser abordada no decorrer do trabalho.

O geógrafo Milton Santos (1994) enriquece a discussão quando no seu livro *Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e Meio Técnico-Científico Informacional* ensina que a natureza artificializada marca uma grande mudança na história humana da natureza e que hoje, com a tecnociência alcançamos o estágio supremo dessa evolução. E culmina, na fase atual, quando a economia se tornou mundializada, e todas as sociedades terminaram por adotar, de forma mais ou menos total, de maneira mais ou menos explícita, em um modelo técnico único

---

<sup>4</sup>O vocábulo tecnociência é utilizado no campo da sociologia da ciência para evidenciar o desenvolvimento científico e tecnológico. Hottois define tecnociência como a relação íntima entre ciência e tecnologia, ou seja, o resultado entre os polos teóricos e técnicos da atividade científica, traduzindo-se na tecnicização da ciência e na cientificação da técnica. Latour opta por definir a tecnociência como um meio para evitar o uso extensivo de ciência e tecnologia. As mudanças que deram origem à tecnociência representam alterações não só nas relações entre a produção científica e a sociedade, mas também, na organização e na interação da prática científica (ESTANQUEIRO, 2013, p.12).

que se sobrepõe à multiplicidade de recursos naturais e humanos.

O Turismo pode ser considerado também uma tecnociência que deve formar com o Estado uma verdadeira simbiose. Buscar o fio que une as duas partes e entender o melhor caminho para se chegar a esse amálgama também são preocupações desta pesquisa.

Todo um aparato tecnológico também é utilizado a serviço do turismo. O historiador Yázigi (2002), em seu livro *Turismo e Paisagem*, fala a respeito dos simulacros na atividade turística, dizendo que o olhar do turista está predeterminado pelos modelos e imagens pré-formadas, que a mídia, a indústria cultural e a publicidade porfiam em cristalizar. No caso do Recife, por exemplo, a mídia pode provocar em quem está visitando a cidade uma imagem de que o turista, ao visitar a Praia de Boa Viagem, vai encontrar tubarões à beira-mar, pegando sol e andando de mãos dadas, esperando o primeiro desavisado que entrar na água para ser a refeição do dia. Dessa forma, realiza um trabalho na contramão da educação.

Enfeixando todas essas questões, a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer (SETUREL) da Cidade do Recife empreende esforço para responder de que forma um modelo de gestão participativa, colaborativa e transformadora impactou na economia criativa<sup>5</sup> da cidade, no meio ambiente e na mudança dos hábitos de vida dos moradores no que concerne ao lazer.

Partimos do pressuposto que um modelo de gestão participativa baseada nas reais necessidades dos moradores pode impactar uma cidade de forma positiva. Afinal, esse impacto pode ser mensurado em quais áreas? Quais os aspectos que deverão ser levados em consideração como fator prioritário para a eficácia dessas ações públicas? Existe a possibilidade de se dar continuidade a políticas públicas que tiveram êxito mesmo após o término da gestão? Quais as implicações do Poder Público perante essa relação turismo – lazer – meio ambiente?

---

<sup>5</sup> A economia criativa trata dos bens e serviços baseados em textos, símbolos e imagens e refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais. [...] Abrangendo um vasto conjunto de atividades – o artesanato, a moda, as indústrias culturais clássicas (do audiovisual, da música e do livro) e as novas indústrias dos softwares e dos jogos eletrônicos etc. – a economia criativa é um dos setores mais dinâmicos da economia global, conforme indicado em muitos relatórios de agências internacionais (NUSSBAUMER, 2007).

Há evidências que, em algumas iniciativas, o desenvolvimento do turismo e lazer em cidades históricas (como é o caso do Recife) pode alavancar a economia da comunidade local. Cidades como Paraty, no Rio de Janeiro, Ouro Preto<sup>6</sup> e Tiradentes, no Estado de Minas Gerais, também se enquadram nesse perfil. Porém, demandas crescentes e desordenadas, na maioria das vezes, acarretam danos irreversíveis ao meio ambiente, caso a estrutura receptiva não a acompanhe.

Após a definição do campo conceitual da pesquisa e da temática proposta, para a consecução de nossos objetivos, foi necessário um recorte de nosso objeto de estudo. Uma vez que a SETUREL tem um longo tempo de atuação no estado, delimitamos sua atuação nos últimos sete anos (2013-2019), tempo da atual gestão, reeleita na última eleição municipal.

Nesta pesquisa procuramos entender as razões principais do êxito ou dos percalços sofridos por alguns projetos conduzidos pela SETUREL, o grau de adesão aos mesmos, os impactos que causaram na cidade, nos cidadãos e nos turistas, e as possibilidades de continuidade desses projetos ao término da gestão. Essas questões foram embasadas por consultas bibliográficas e pesquisas qualitativas realizadas em conversas informais. Com base nisso, identificamos aspectos relevantes a serem evidenciados em nosso trabalho:

- 1 - A importância do campo (do turismo e do lazer) na qualidade de vida e no dia-a-dia dos cidadãos (a proximidade da administração local, da população e de seu cotidiano);
2. A riqueza de estudos que vêm se desenvolvendo nessa área, em especial em relação aos projetos de lazer e turismo em comunhão com o desenvolvimento local;
  
3. A própria viabilidade do estudo, já que há a possibilidade de “testar” a abordagem proposta na atual gestão que se encontra aberta para tal fim.

---

<sup>6</sup> Além dos atrativos naturais e histórico-culturais, existentes em Ouro Preto, a rede de serviços e estabelecimentos comerciais voltados prioritariamente para o atendimento da demanda turística vem sofrendo uma considerável expansão nos últimos anos, sendo cada vez mais exaltados pelos meios de divulgação publicitária. O aumento do rendimento econômico promovido pelo setor turístico em nível nacional e internacional vem fazendo com que muitos empresários aproveitem a potencialidade turística de Ouro Preto por meio de investimentos em estabelecimentos mais requintados que atendam a uma clientela mais selecionada (CIFELLI, 2005).

Esta investigação experimentou diversas fontes e métodos que apontassem saídas e sugerissem caminhos para uma conclusão, dentro de uma estrutura concisa, direta e clara. Sendo assim, pode ser avaliada:

Do ponto de vista da sua natureza (SILVA E MENEZES, 2005):

- ... Pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema (SILVA E MENEZES, 2005):

- ... Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos (GIL, 2002):

- ... Pesquisa Exploratória: visa a proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (GIL, 2002), utilizou-se de:

- ... Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O Estudo de Caso visa a analisar com grande intensidade o objeto estudado. Nessa metodologia toma-se como parâmetro principal o conhecimento particular deste objeto. Segundo André (1995), esta Metodologia enfatiza a interpretação e

busca retratar a realidade da pesquisa utilizando também fontes de informações pertinentes à pesquisa.

Todos esses procedimentos técnicos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e nos ajudaram a traçar linhas de atuação. Quando falamos em pesquisas bibliográficas, por exemplo, questões complexas e híbridas exigiram escolhas criteriosas. E ainda, delimitar campos de estudos, aprofundar conceitos e ideias e correlacioná-los.

Consultamos os que explanam sobre modelos de gestão (MOTTA, 2016, PIRES, MACEDO, 2006, DENHARDT, 2012, PEREIRA e SILVA, 2014), sobre a produção do espaço (CRUZ, 2000, MORAES, 2000) no que diz respeito ao planejamento do turismo (BARRETTO, 2000, KNAFOU, 1996, RUSCHMANN, 2016), na relação do meio ambiente com o turismo (DIAS, 2003) e referente às políticas públicas (TREVISAN e VAN BELLEN, 2008, CRUZ, 2000), além disso, autores que escreveram sobre a dinâmica da atividade turística em Pernambuco e na sua capital, Recife (MENEZES, 2004, LEITE e PEIXOTO, 2009).

Inúmeros trabalhos já mostraram como o turismo se projeta no espaço, como Cifelli (2005) na sua dissertação de Mestrado: “*Turismo, Patrimônio e Novas Territorialidades em Ouro Preto (MG)*”, Gomes e Fernandes (1995) no livro “*Pelourinho: Turismo, Identidade e Consumo Cultural*”, Cruz (2006), no artigo intitulado “*Os paradoxos do turismo na cidade de São Paulo*”.

Em nossa dissertação de mestrado, “*Turismo e Produção do Espaço: Um estudo de caso no litoral de Pernambuco*”, defendida em 2009 na Universidade de São Paulo (USP) já nos debruçávamos sobre a relação dessa atividade com a modificação do espaço no litoral pernambucano. Ao turismo foi atribuída a maior parte da responsabilidade dessa transformação do litoral, assim como do fenômeno das segundas residências. Vimos ainda que quase na totalidade das suas praias já existia assentamento humano, quando o turismo se instalou no local. A atividade turística, sem planejamento, gestão e controle, resultou em algumas localidades no uso indiscriminado do espaço. (CARVALHO, 2009)

No que diz respeito à *Modelos de Gestão Pública* aplicados ao Turismo, De Oliveira Garcia e Ashton (2006) investigaram o “Planejamento e as Políticas Municipais de Gestão Pública do *Turismo no município de Novo Hamburgo-RS*”, Mendes (2012) abordou sobre “*A configuração do modelo de excelência em gestão*

*pública em uma secretaria municipal: estudo de caso na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo de Porto Velho*”, Bárbara, Leitão e Fontes Filho (2007) estudaram sobre “*A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real*”.

No tocante a documentos consultados, *Planejamento Estratégico da SETUREL* (2013-2017), os relatórios anuais dos projetos de destaque da Secretaria, *Plano do Turismo Criativo* (2019-2021) foram alguns destes.

O procedimento técnico **levantamento** também foi utilizado em conversas informais com atores da cadeia produtiva do turismo, em especial, os que realizam o planejamento, dentre eles, a secretária de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife, a Diretora Executiva de Planejamento e Gestão, o Gerente Geral de Eventos, o Gerente do Turismo Criativo, a Gerente de Estruturação do Turismo, além de interlocutores da própria população beneficiada. Sobre a coleta de dados que nos serviu como um dos pilares do trabalho, faço minhas as palavras do arquiteto Mahfuz (1984): Nada provém do nada.

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

- Investigar o modelo de gestão da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife, a partir das práticas socioambientais realizadas, imbricadas em seus projetos.

Como objetivos específicos tem:

- Descrever o trabalho e o planejamento das ações da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife, sua estrutura de funcionamento e quais foram as principais ações e projetos que impactaram a cidade ao longo dos últimos sete anos (2013-2019).
- Relatar os impactos de seis projetos da SETUREL junto à população recifense, seu real alcance, em especial no tocante à mudança de hábitos de lazer e se, em sua implantação, mantiveram preocupações relativas ao meio ambiente e à economia criativa.
- Sugerir contribuições na formulação de políticas públicas nos campos do turismo e lazer.

Para compreender o objeto descrito, não só se procedeu à investigação teórica, como foi utilizado material empírico acumulado ao longo de três anos de atuação (2013 à 2015) como Gerente do Recife Antigo na Secretaria de Turismo, Esportes e



Lazer da cidade do Recife. O procedimento obedeceu também a uma abordagem etnográfica. Segundo Peirano (1995):

A pesquisa etnográfica é o meio pelo qual a teoria antropológica se desenvolve e se sofisticava quanto desafia os conceitos estabelecidos pelo senso comum no confronto entre a teoria que o pesquisador leva para o campo e a observação dos nativos que estuda (PEIRANO, 1995, p.43).

Esta abordagem pode ser percebida a partir de conversas com os envolvidos diretamente ou indiretamente com as ações da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da Cidade do Recife, balizada por uma modalidade tecnológica que se baseia na interseção de diferentes fontes de informação (a experiência vivida, as conversas informais, os teóricos da área, entre outros), com ênfase na observação participante considerando meu papel de gerente.

Sendo assim, para um melhor entendimento, o presente trabalho foi estruturado em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. Pretendo no capítulo um responder as questões sobre como são realizados o trabalho e o planejamento das ações da SETUREL do Recife, sua estrutura de funcionamento e quais foram as principais ações e projetos que impactaram a cidade ao longo dos últimos sete anos.

O Capítulo dois almeja relatar esses impactos e seu real alcance, em especial no tocante à mudança de hábitos de lazer da população, sua interface com o meio ambiente e o despertar da economia criativa.

O Capítulo três visa a abordar, a partir dos resultados obtidos no segundo capítulo, sugestões de contribuições nas formulações de políticas públicas embasadas no cruzamento de informações percebidos no planejamento e execução dos projetos exitosos da SETUREL.

Com a realização deste trabalho, dedicado ao estudo das práticas administrativas da Secretaria, buscamos contribuir para a formulação de programas e políticas que inter-relacionem turismo, lazer, inovação, cultura, e meio ambiente, visando o atendimento de demandas da sociedade pernambucana e, futuramente, possam servir de parâmetro para projetos similares.

## **1 Vivendo o Recife e trabalhando por ele: compartilhando experiências**

Pretendemos, no capítulo 1, apresentar a cidade do Recife, com foco em suas potencialidades turísticas, além de sua particular história. Intencionamos responder às questões sobre como são realizados o trabalho e o planejamento das ações da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife, sua estrutura de funcionamento e quais foram suas principais ações e projetos que impactaram a cidade ao longo dos últimos sete anos. Esse período foi escolhido porque marca o início da formação dessa Gestão que se inicia em 2013 e se estende até 2019 em função da reeleição municipal.

### **1.1 Prazer, eu sou o Recife de encantos mil**

Nossa história com o Recife se inicia, como a da maioria que um dia passa ou vive nessa cidade, com o deslumbre diante de uma paisagem peculiar, rica e com marcas vivas do passado bem presentes. Inicialmente, com olhar de turista, nosso fascínio vai crescendo diante da riqueza histórica e da identidade pernambucana impressas na cidade, tal como nos diz o antropólogo, sociólogo e filósofo Bruno Latour (1994) que nos fala que o tempo não é uma seta, o tempo é um híbrido de tempos. Acreditamos que não é uma seta irreversível que vai do passado para o momento presente. Vivenciamos a cidade, posteriormente, como moradora, usufruindo toda grandeza e opções culturais que a cidade oferece e, por fim, a conhecê-la a partir da experiência como responsável pelo Recife Antigo, quando nos foi dada a oportunidade de assumir a Gerência do Recife Antigo que integra a Secretaria de Turismo e Lazer. Foram dois anos, percorrendo diariamente suas ruas, experimentando olhares e saboreando as histórias e mistérios que cercam o bairro e fazem dele único.

A cidade do Recife tem alma, se assim pudermos dizer de uma cidade. Sua personalidade, sua identidade e sua história imprimem a ela características diferenciadas de outras cidades brasileiras.

Menezes (2004) traça um perfeito retrato da cidade:

O Recife sempre foi um centro de ideias nativistas, liberais, libertárias e 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 (MENEZES, 2004, p.14).

Ainda explica Menezes (2001),

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 (MENEZES, 2001, p.12).

A cidade nasceu no século XVI, quando se constituía apenas uma estreita faixa de areia protegida por uma linha de arrecifes que formava um ancoradouro. Devido às características físicas favoráveis, o local passou a abrigar um porto. E à sua volta formou-se um povoado com cerca de 200 habitantes, em sua maioria, marinheiros, carregadores e pescadores. Sua origem remonta a 1534, quando D. João II doou a capitania de Pernambuco a Duarte Coelho Pereira e sua fundação é comemorada dia 12 de março. Devido à exploração do pau-brasil e à produção do açúcar suas atividades portuárias foram aceleradas. (MENEZES, 2004)

Em 1537 surge, pela primeira vez, o termo Arrecife dos Navios. No século XVII, com o desenvolvimento econômico da colônia, o porto prosperou, favorecendo a expansão do povoado. Em 1630, Olinda, a antiga capital de Pernambuco, e que abrigava a sede da administração da capitania, é invadida e incendiada por holandeses. Os invasores se estabeleceram nas terras baixas do Recife porque Olinda não favorecia os seus interesses militares e comerciais. Assim, todas as atividades ligadas à sede administrativa são transferidas para o Recife, acelerando a ocupação do povoado por colonos, soldados, habitantes de Olinda e imigrantes judeus (MENEZES, 2004)

Recife, conhecido como Cidade Maurícia (ou Mauristsstad), foi a capital do Brasil holandês. A serviço da Coroa dos Países Baixos, Maurício de Nassau chega ao Recife em 1637, trazendo uma equipe de arquitetos e engenheiros, responsável pela construção de pontes, diques e canais para vencer as adversidades do terreno, entrecortado por rios e mangues. Nassau permanece no Recife até 1644. Os demais holandeses foram definitivamente expulsos pelos portugueses em 1654 (MENEZES, 2004).

Ainda, de acordo com Menezes (2004),

O início do real desenvolvimento da povoação é o resultado do domínio holandês. Portanto, a partir de 1630. Com as obras de drenagem dos mangues e controle das enchentes, a povoação cresceu, mas esperou até 1710, quase um século, para alcançar a condição de vila. Um ano depois, instalou a sua alfândega, o que

resultou em novo impulso econômico, mas teve que esperar outro século para ser reconhecida como cidade. E finalmente, em 1827, torna-se capital da província (MENEZES, 2004).

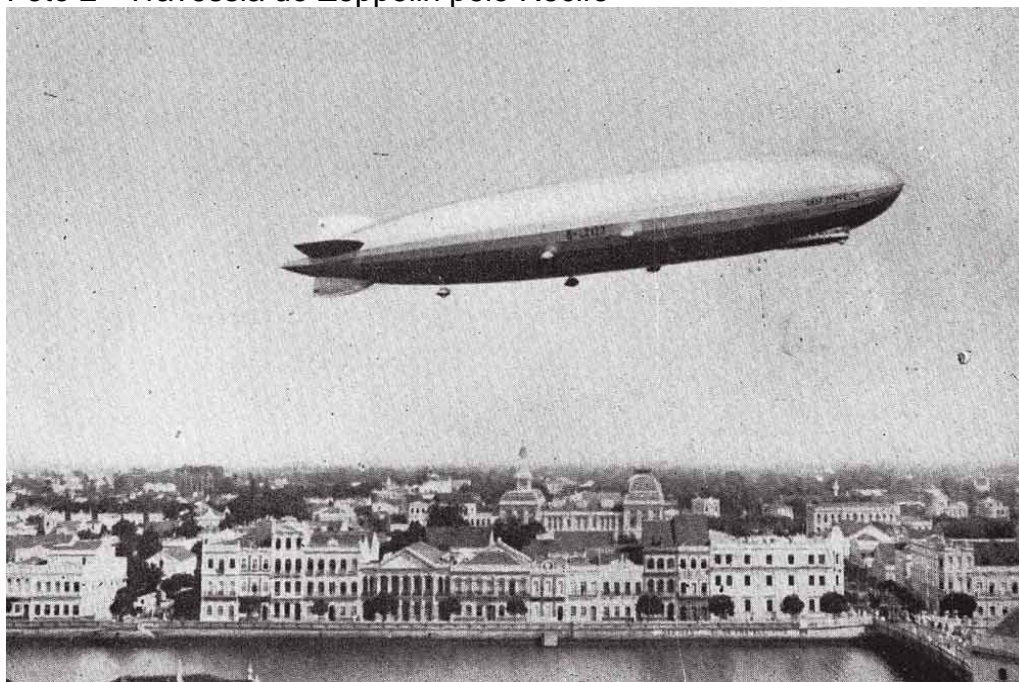
Em função de sua situação geográfica, a cidade se tornou a principal porta de entrada para quem vinha da Europa. Devido a isso, o comércio, os costumes e a moda estimulavam empreendedores a ousar em ações pioneiras.

Menezes (2004) explica o quanto essa evolução é marcante:

O Recife era um polo cultural e também econômico. Os viajantes de outras cidades encontravam no Recife a última moda, os livros, os tecidos, os melhores pianos, as partituras das valsinhas, polcas e maxixes de maior sucesso, e os colégios refinados. E, sobretudo, as novidades que a cidade era pioneira, com certeza na Região e mínimo em igualdade com o Rio de Janeiro (MENEZES, 2004, p.20).

O povo do Recife viu admirado o Graf Zeppelin (Foto 2), uma audaciosa obra de engenharia aeronáutica dos alemães e ele deslizava silencioso sobre o Cais da Alfândega, no meio da tarde de 22 de maio de 1922. Esse fato constitui um marco por ser a primeira travessia aérea pelo Atlântico Sul.

Foto 2 - Travessia do Zeppelin pelo Recife



Fonte: Site do Jornal do Comércio, 2016.

No tocante à história do Recife, a urbanização da cidade começa a partir do Bairro do Recife, tendo seu crescimento acelerado no século XIX. Neste período, a cidade já apontava para sua atual estrutura urbana que inclui a conservação, ao longo da história, de diversos prédios, hoje tidos como patrimônio histórico.

A história do Bairro do Recife Antigo se confunde com a própria história da cidade uma vez que muitos eventos históricos aconteceram no bairro, sendo este palco e testemunha de histórias contadas e vivenciadas.

O século XIX foi marcado por revoltas inspiradas no ideário de liberdade importado da Europa. Entre as revoluções mais conhecidas estão a Revolução de 1817, a Confederação do Equador, de 1824, e a Revolução Praieira em 1848. E Recife mantém até hoje um espírito guerreiro e contestador que se reflete em sua diversidade cultural e na riqueza de seus movimentos artísticos. Seja na música, no cinema, nas artes plásticas ou na literatura, Recife está sempre em movimento (MENEZES, 2004).

.Segundo Cavalcanti (1998), foi sob o signo do comércio que o Bairro do Recife teve o seu nascimento. O aumento crescente do número de moradores em virtude do porto provoca um desenvolvimento desordenado. Começam a ser construídos cortiços e alojamentos, e o bairro torna-se pequeno para essa explosão demográfica. Com o passar dos anos, Recife sofre um processo de modernização, o seu porto deixa de ser obsoleto e o processo dessas construções passa a ser disciplinado.

Outro fato relevante para a história do Estado é a chegada de tropas americanas durante a segunda guerra mundial. A região adota costumes diferentes, na cidade fervilha uma vida noturna com surgimento de vários bares, restaurantes e cabarés. Ainda para o (qualificar) o, assim intitulado, período da boemia teve seu apogeu entre os anos 30 e 60. Depois disso, o bairro entra em declínio e começa a perder seu brilho, as belas construções assumem ares sombrios e cinzentos, começa um processo de desvalorização e decadência. Cavalcanti (1998) nos fala que em 1992 o bairro começa a sofrer uma requalificação, os casarões e prédios foram pintados, novos bares e restaurantes começam a surgir, o Bairro do Recife passa a ser um polo turístico.

É importante destacar que o Bairro, ao longo de centenas de anos vive altos e baixos; momentos favoráveis (como o de agora) se alternam com os de decadência, e isso se dá em vários âmbitos: na economia, na preservação do patrimônio arquitetônico e nos aspectos culturais (CAVALCANTI, 1998).

Ressaltamos, nesse estágio de desenvolvimento do Recife Antigo, o registro do que podemos chamar de vontade política que pode ser traduzida nesse empenho de tentar atender às necessidades de uma sociedade, auscultando, sondando, ouvindo todas as vozes, de forma que cada um tenha um papel ativo no todo e tome

a si, por exemplo, a história do bairro. Esse movimento pode ser identificado quando uma necessidade pública gera uma mobilização ordenada, racional, com o objetivo de sensibilizar os poderes públicos e, muitas vezes, o setor privado. Fique claro que são movimentos espontâneos e legítimos visando a criar diretrizes para um bem-estar comum. Não se trata, portanto, de determinada autoridade pública fazer uso de vontade política para satisfazer uma necessidade social. É um sentimento social resultante da integração das vontades de cada um dos integrantes de uma sociedade (BARBOSA, 2009).

Para Leite e Peixoto (2009):

Após amargar várias décadas de quase total abandono, o bairro “ressurge” nos anos de 90 como um dos mais emblemáticos, importantes e impactantes processos de enobrecimento urbano do Brasil. A fase mais aguda desse processo de patrimonialização se deu entre 1989 até aproximadamente 2001, época em que se deu o enobrecimento do Bairro. Nesse período, o bairro teve suas feições arquitetônicas e funcionais bastante alteradas, com a transformação de antigos casarões em animados pubs e sofisticados restaurantes (LEITE e PEIXOTO, 2009, p.93).

A classe média pernambucana volta a frequentar o Recife Antigo atraído por uma programação cultural intensa (teatro, pubs, exposições, entre tantas outras opções), e pela vontade política que move essas ações. A noite ferve e o bairro se torna novamente “a menina dos olhos” de moradores e turistas.

Sobre o processo de revitalização que o Bairro vem passando, ao longo dos anos, Leite (2002) nos diz que esta ação teve início em 1993, um ano depois do início da Operação Pelourinho, em Salvador. Entre os meses de abril e maio daquele ano, os jornais divulgam a assinatura de um acordo entre a Fundação Roberto Marinho e a empresa Akzo do Brasil (Tintas Ypiranga) para pintar as fachadas do Bairro do Recife Antigo. O projeto Cores da Cidade, no mesmo ano implantado também no Rio de Janeiro, foi um dos primeiros resultados práticos dessa nova etapa de “revitalização” do Bairro.

De acordo com Leite e Peixoto (2009),

O processo de patrimonialização foi intenso, tanto no que se refere ao patrimônio imaterial quanto material. O primeiro foi caracterizado por um agudo processo de retraditionalização do bairro, mediante a apresentação espetacular de folguedos da cultura popular pernambucana, a exemplo de tradicionais grupos de maracatus. A patrimonialização edificada por sua vez foi tão profunda que, pela primeira vez na história das políticas de preservação no Brasil, um bairro em estilo eclético foi reconhecido como patrimônio nacional pelo

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, a despeito da discutível relevância arquitetônica do bairro para os cânones patrimoniais e preservacionistas brasileiros (LEITE e PEIXOTO, 2009, p.93).

Mesmo oscilando entre momentos de ascensão e queda, o patrimônio do Recife Antigo continua resistindo a eventuais instabilidades, suscitadas pela concepção política de cada gestão, ora sendo incensado, ora sendo escanteado ou preterido.

Para Harvey (2003; 2011), apud Nascimento (2014):

Assim está se dando a produção de nossas cidades através de projetos pontuais que representam modelos de cidades vendidos no mercado como fórmulas de sucesso. Assim vem se demonstrando o papel de uma nova postura do Estado em Recife com o desenho da metrópole fundamentado no crescimento de “ilhas de desenvolvimento” que leva à assertiva de que a produção do espaço do lazer e da cultura favorece a obtenção de uma alta lucratividade, dinamizando a atividade imobiliária e incidindo assim de forma primordial no processo de acumulação capitalista (NASCIMENTO, 2014, p.43).

A exemplo do Recife Antigo, outras cidades/bairros passaram por esse processo de revitalização como o Pelourinho, na cidade de Salvador (Bahia), sobre o qual Barreto (2008) esclarece:

A intervenção do Estado sobre os imóveis situados nos centros antigos, por serem, em sua maioria, dotados de riqueza arquitetônica, histórica e artística, em geral é orientada pelo ato de tombamento. Através deste, o bem adquire a condição de patrimônio cultural para efeito de conservação e preservação, sem sair da esfera particular, mas impondo ao proprietário limitações no direito de uso e fruição sobre o bem, subordinando-o a um regime especial que lhe implica vínculos de destinação, de modificabilidade e de relativa inalienabilidade (BARRETO, 2008, p.44).

Ainda sobre a revitalização do Pelourinho, Gomes e Fernandes, (1995) ressaltam:

[...] é importante lembrar que a tentativa de recuperar o centro antigo de Salvador com fins explicitamente turísticos não é uma novidade. Isto vem sendo tentado, de forma mais ou menos direta, há aproximadamente 20 anos. Essas tentativas de requalificação do centro antigo de Salvador vão se desenvolver em paralelo à própria redefinição do papel desempenhado pela área central da cidade: a partir do momento em que certos setores perdem dinamismo, os veremos emergir como objeto de ações de preservação (GOMES e FERNANDES, 1995, p.48).

Também o processo de revitalização do Centro do Rio obedece a modelo semelhante, em que o domínio do espaço se dá pela população com maiores

“privilégios” sociais. Hoje, a fruição desses espaços revitalizados continua sendo por parte da população mais favorecida, mas as tônicas fundamentais dessas ações são a estética e a preservação visando a criar um diferenciado atrativo para a captação de turistas. Prova disso são as novas atrações oferecidas para incremento do turismo, como é o caso da Rio Star, uma roda gigante colossal, a maior da América Latina, do Museu do Amanhã (Foto 3) e do AquaRio, por exemplo.

Foto 3 - Museu do Amanhã, Rio de Janeiro



Fonte: Site Institucional do Museu do Amanhã, 2019.

A realidade atual da reestruturação do Centro do Rio de Janeiro ocorre dentro do processo de “*gentrificação*”. A revitalização física de prédios que estavam abandonados e a produção de espaços renovados logo monopolizados por empresários desencadeiam novos esquemas de marginalizações, tanto do ponto de vista da participação e da ocupação territorial por parte de investidores e de moradores, quanto da dos usuários e de consumidores de eventos culturais, eventos esses inacessíveis a segmentos menos favorecidos da população.

Assim como no Rio de Janeiro, a cidade do Recife sofre a mesma intervenção, em especial no Bairro do Recife Antigo. Além de considerado um dos principais cartões-postais do município, o local, berço da cidade, no século XVI, é da maior relevância histórica.

Importante ressaltar, a essa altura, que ações e transformações acontecem no 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 ganha materialidade por meio do território (CARLOS, 1996).

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. O caso do Recife ilustra bem essa assertiva como espaço vulnerável a movimentos de ocupação e desocupação e a prioridades estabelecidas pela gestão pública.

A sociedade não aceita o espaço como um receptáculo. Ela o produz. Nós não vivemos, atuamos ou trabalhamos “no” espaço, mas sim produzimos o espaço, vivendo, atuando e trabalhando (SMITH, 1988).

O conceito de espaço apresentado aqui é baseado na definição de Santos (1994, p.50): *“é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistema de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá”*. O autor acrescenta que embora atualmente o espaço seja um sistema de objetos cada vez mais artificiais, povoados por sistema de ações igualmente imbuídos de artificialidade, e mais tendentes a fins estranhos ao lugar e a seus habitantes, sistemas de objetos e sistema de ações interagem. De um lado, os sistemas de objetos condicionam a forma como se dão as ações e, de outro o sistema de ações leva à criação de objetos novos ou se realiza com objetos preexistentes. Para ele, é assim que o espaço encontra a própria dinâmica e se transforma.

Cada vez mais, o espaço é produzido por novas indústrias como a do turismo e, deste modo, praias, montanhas e campos entram no circuito da troca, sendo apropriadas como áreas de lazer privadas, apenas para quem possa fazer uso delas (CARLOS, 1996).

No Bairro do Recife Antigo é onde acontecem as principais ações e iniciativas da SETUREL, não só pela sua importância histórica, como já visto, mas por ter sido

neste espaço que foram realizadas as intervenções mais significativas para configurarem aquilo que, na visão de Santos (1994), constitui sistema de objetos e sistema de ações que se relacionam com mais nitidez. Ao longo de todo o trabalho, esse Bairro merecerá especial destaque.

Porém, a cidade do Recife não oferece somente o Recife Antigo como atrativo para quem mora e para quem a visita. Famosa pelas pontes que cortam seus canais e rios, 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 2018, o número de visitantes alcançou a marca de 3.316.951 e veio a ser o segundo destino mais procurado para brasileiros passarem o verão, ficando atrás apenas da cidade de São Paulo, de acordo com o site da Prefeitura do Recife<sup>7</sup>.

A cidade sempre se destacou, por exemplo, pelo seu carnaval de rua, considerado um evento multifacetado, com desfiles de agremiações carnavalescas e apresentações de cantores e de conjuntos musicais de vários ritmos em polos específicos, espalhados ao longo da cidade. Apresenta o maior bloco carnavalesco do mundo<sup>8</sup>, o Galo da Madrugada (Foto 4), que se apresenta todo sábado de carnaval, também conhecido como Sábado de Zé Pereira. No ano de 2020, o carnaval do Recife atraiu mais de 2 milhões de foliões, circulando entre os mais de 45 polos espalhados pela cidade e com mais de 3.200 apresentações artísticas, de acordo com o balanço do carnaval informado pela prefeitura da cidade do Recife (G1, 2020).

---

<sup>7</sup>RECIFE, Site Institucional, disponível em: <https://www.recife.pe.br/>, acesso em: 13 mar. 2020.

<sup>8</sup>Importante frisar que há nos pernambucanos uma sensação, ora embasada em números, ora embasada na sua estima pelo Estado, de que em Pernambuco, em especial, no Recife, tudo é o “maior do mundo”: maior avenida em linha reta do mundo (Caxangá), maior feira ao ar livre do mundo (Caruaru), sendo tudo elevado à enésima potência a ponto de ter uma “crença” popular que fala que a junção do Rio Capibaribe com o Rio Beberibe forma o Oceano Atlântico.

Foto 4 - Bloco Galo da Madrugada



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2015.

Para a secretária de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife, Ana Paula Vilaça (2019), a cada ano o número de turistas vem crescendo e isto se deve a vários fatores. A crise econômica, por exemplo, fez com que o turista deixasse de viajar para a Europa e para os Estados Unidos e, devido à alta do dólar e do euro, optasse pelo Brasil. Pensamos formas de atrair este turista, levando em conta que o principal chamariz para o viajante, particularmente o europeu, é o sol e o mar. Diante disso, concluímos que deveríamos encarar os destinos Porto de Galinhas e Carneiros como aliados e não como concorrentes. Este já foi um posicionamento da gestão.

Outro fator positivo foi o Governo do Estado ter conseguido a conectividade da malha aérea. Recife era a única capital do Nordeste conectada a todas as demais capitais. Esse diferencial incidiu sobre o número de visitantes. O número de argentinos, por exemplo, chegou aqui em levadas impressionantes.

Com estrutura de metrópole regional, Recife surpreende pela sua capacidade de absorver novos negócios, formando um aglomerado econômico de grande densidade e hegemônico regionalmente. A Região Metropolitana da capital pernambucana é a mais populosa do Nordeste, de acordo com o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com mais de 1,6 milhão de habitantes e abriga as principais indústrias do Estado.

Da culinária regional à sofisticada cozinha internacional, Recife atende todos

os gostos. Segundo dados do site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Pernambuco (ABRASEL-PE), são quase 2 mil bares e restaurantes, das mais diversas especialidades espalhadas pela cidade. A capital é o primeiro polo gastronômico do Nordeste e o terceiro do Brasil, ficando atrás de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Como destaque ainda no campo das inovações, Recife possui o maior parque de tecnologia do Brasil em faturamento e quantidade de empresas. Intitulado Porto Digital reúne mais de 300 empresas nacionais e internacionais, empregando cerca de 9 mil pessoas (Foto 5). Três incubadoras estão instaladas no Porto: César, Cais do Porto e Portomídia. Esta última visa à estruturação de um polo de Economia Criativa (atividades de produção, manifestação cultural e entretenimento), concordando com Menezes (2004) quando este afirma que Recife sempre foi uma cidade à frente do seu tempo, sendo precursora âmbitos em diversos.

Foto 5 - Área de localização das empresas do Porto Digital



Fonte: Banco de Imagens Pinterest, 2020.

Na música, a cidade é berço de ritmos como frevo, maracatu, caboclinho, forró, ciranda, coco de roda, além de novos estilos como mangubeat e o forró elétrico. No mundo das artes plásticas, a cidade possui mais de 700 galerias e oficinas de artistas, com destaque para o Instituto Ricardo Brennand (Foto 6) suntuoso complexo de arte situado em Várzea, bairro bucólico da cidade do Recife.

Foto 6 - Instituto Ricardo Brennand



Fonte: Site do Instituto Ricardo Brennand, 2004.

Outra opção para retratar o patrimônio artístico pernambucano é a Oficina Francisco Brennand, um espaço único dedicado à cerâmica e à pintura de um dos principais artistas plásticos do Estado. Atualmente reúne cerca de 2 mil peças. Instalada nas ruínas da antiga fábrica de cerâmica São João, conta com pátios, praças, alamedas e galerias de arte.

Na venda de artesanato, destaca-se a Casa da Cultura, antiga casa de detenção que, desde 1975, funciona também como centro comercial. Os boxes de artesanato, inclusive, estão instalados dentro das celas dos presidiários.

Há ainda o Parque das Esculturas, de Francisco Brennand, inaugurado em comemoração aos 500 anos de descobrimento do Brasil e instalado no molhe do Porto cujo espaço é dedicado à obra do artista plástico. A Torre de Cristal (Foto 7), com 32m de altura, é o carro-chefe de 51 esculturas da galeria a céu aberto.

Foto 7 - Torre de Cristal



Fonte: A autora, 2016.

No Recife Antigo se concentram, ainda, destaques como a Praça do Marco Zero e o painel “A Rosa dos Ventos” (Foto 8) do artista plástico pernambucano Cícero Dias, inspirada em sua obra “Eu vi o mundo... Ele começava no Recife”.

Foto 8 - Rosa dos Ventos, Recife Antigo



Fonte: Site Revista Arte Pública, 2018.

Na Rua do Bom Jesus, ainda no Recife Antigo, a Sinagoga Kahal Zur Israel se destaca (Foto 9), por ter sido a primeira sinagoga das Américas, fundada no século XVII, durante a ocupação holandesa. Atualmente, funciona como centro judaico de Pernambuco, retratando períodos importantes da história hebraica com destaque para a perseguição aos judeus que fugiram da Europa no século XX.

Foto 9 - Sinagoga Kahal Zur Israel, primeira do Brasil



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

Ao transitarmos pelo Bairro do Recife, é possível conferirmos sua riqueza histórica e arquitetônica com edifícios e casarões construídos, a maioria no século XX, quando o bairro passou por uma grande reestruturação, como já pudemos ver. A busca da valorização desse rico patrimônio motivou a elaboração do Projeto Novo Recife, um complexo integrado por edificações dos antigos armazéns da zona portuária do Recife Antigo. Trata-se de um grande projeto de requalificação e reurbanização de espaços nobres (ainda em andamento) que vão dialogar e enriquecer opções de lazer, cultura, arqueologia e turismo locais.

Podemos dizer que o turismo, como fenômeno social e econômico, sofre manejamentos para atender o interesse dos atores hegemônicos. As técnicas aplicadas para fomento do turismo resultam em crescimento da atividade. Nesse caso, os equipamentos do Projeto Novo Recife ocuparam os espaços mais privilegiados.

As questões referentes à organização do espaço e sua produção são essenciais para entendermos como o turismo flui em determinadas regiões, e como pode alterar o cotidiano local com suas normas, suas características e sua lógica.

A atuação do poder estatal implica necessariamente uma série de ações relacionadas ao espaço (distribuições, repartições, divisões, interdições etc.), constituindo-se, assim, em principal agente de sua valorização, logo, da formação territorial.

A ação do Estado acaba muitas vezes por fragmentar o espaço, criando novas centralidades e até mesmo um espaço de dominação. Isso se dá, em grande parte, devido à ação de empreendedores imobiliários e ao processo de mercantilização do mesmo no espaço turístico.

Para Nicolás (1996) apud Cruz (2000), o turismo concorre para o processo de transformação dos territórios para seu uso, com outros usos do território, bem como com as formações socioespaciais precedentes a seu aparecimento. Apesar desses confrontos, a força do turismo nasce de sua capacidade de criar, de transformar e, inclusive, de valorizar, diferencialmente, espaços que podiam não ter valor no contexto da lógica de produção. Muitas vezes, com a chegada do turismo nas localidades, normalmente acelera-se o processo de valorização das terras e a especulação imobiliária. Além de atrair a instalação das grandes redes hoteleiras, por exemplo, causa profundas transformações na localidade receptiva, sejam estas boas ou não tão positivas para a comunidade local.

À guisa de ilustração do parágrafo anterior, na cidade de Pitangui, município litorâneo situado do Rio Grande do Norte, a planejada instalação de uma grande rede hoteleira internacional possibilitou uma série de melhorias na cidade, em especial no que diz respeito à capacitação dos moradores. Uma vez que toda a população se interessava em trabalhar no ramo foi oferecido treinamento em áreas correlatas ao turismo (inglês, governança, alimentos e bebidas, recepção, entre outros), em meados de 2000, os alunos que mais se destacaram ganharam bolsa integral nos cursos de Turismo e Hotelaria em uma instituição de ensino superior em Natal.

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



Quando o turismo se instala em um lugar, gera novas demandas. Entra requerendo mudanças e, na maior parte das vezes, resulta em espaços demasiadamente fragmentados e dominados por interesses hegemônicos e capitalistas, como já foi visto.

Antes de darmos continuidade, recorro aqui à definição de turismo que baliza nosso trabalho: o de prática social que tem o espaço como principal objeto de consumo, eivada de significado cultural e cooptada pelo mercado, cada vez mais um agente da transformação do espaço em mercadoria (CRUZ, 2006).

Na visão da cientista social, Moesch (2000, 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, Cruz e Moesch consiste em definir o turismo no âmbito social e cultural, porém o conceito da turismóloga Ansarah (2001) se pauta por uma abordagem mais técnica.

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 (ANSARAH, 2001, p.73).

Percebemos que, nas três visões, o espaço é fundamental mesmo quando citado indiretamente, já que é nele que a atividade turística se baseia.

O geógrafo Moraes (2005) 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 em uma 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. Essas formas obedecem a um dado ordenamento sócio-político do grupo que as constrói e respondem funcionalmente a uma sociabilidade vigente, a qual inclusive regula o uso do espaço e dos recursos nele contidos, definindo seus modos de

apropriação da natureza. Esta vivência social do espaço cria rugosidades<sup>9</sup> 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. Ele 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.

Os atores mais poderosos se reservam os melhores pedaços do território e deixam o resto para os outros e, nesse movimento de apropriação, tudo que existia anteriormente à instalação dessas empresas hegemônicas é convidado a adaptar-se às suas formas de ser e de agir, mesmo que provoque, no entorno preexistente, grandes distorções (SANTOS, 2006).

Essa colocação de Santos (2006) se enquadra muito bem quando fazemos referência ao Projeto Novo Recife, no Bairro do Recife Antigo, embora os atrativos advindos desse projeto agreguem mais valor à região, como é o caso do Museu Cais do Sertão (Fotos 10 e 11), primeiro equipamento de impacto concluído nesse projeto, instalado no local do antigo Armazém 10 do Porto do Recife.

Foto 10 - Museu Cais do Sertão (a)



Fonte: Site Institucional do Visit.Recife, 2017.

---

<sup>9</sup> 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, 1994).

Foto 11 - Museu Cais do Sertão (b)



Fonte: Instagram @caisdosertão, 2020.

A proposta do Museu Cais do Sertão vai além de um museu organizado para abrigar o acervo e reverenciar a obra do artista pernambucano, Luiz Gonzaga. Utilizando recursos expositivos e tecnológicos, o espaço proporciona aos visitantes uma experiência de imersão no universo do sertão nordestino, origem e fonte de inspiração do artista, com toda sua riqueza, diversidade e complexidade.

Por ser uma cidade com tantas faces, depara-se com certa complexidade para elaboração de políticas públicas e/ou roteiros que contemplem tantas opções. O Recife, sendo plural, deve exercitar ideias plurais, porém, exequíveis.

Diante de toda atratividade do Bairro, a prefeitura da cidade do Recife, na atual gestão, criou vários programas voltados para o turismo e o lazer do cidadão, em especial no Recife Antigo. Já vimos qual o conceito de turismo irá nortear nosso trabalho. Como a temática inclui o lazer, faz-se oportuno, a essa altura, introduzir o conceito de lazer em que nos basearemos.

O Lazer é um direito garantido a todos, segundo a Constituição Federativa do Brasil. Não se trata somente de necessidade física, é também psicológica. Mesmo assim, esbarramos em vários obstáculos e preconceitos acerca do tema. Um deles é o significado da atividade e sua relevância. Para tanto, faz-se necessário defini-la. Segundo o sociólogo Dumazedier (1979):

Lazer é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1979, p.34).

A questão espacial do lazer deve ser uma das preocupações da sociedade contemporânea, uma vez que os indivíduos, em especial os moradores de grandes centros urbanos, estão perdendo o próprio espaço e, devido a isso, possivelmente diminuiriam as oportunidades de usufruto do lazer em locais abertos. Sendo assim, o espaço de lazer, munido de equipamentos bem elaborados e com programa voltado às necessidades da comunidade, poderá estancar tal tendência. Este também será um importante mote de reflexão neste trabalho, a ser investigado no capítulo 2.

As políticas públicas do lazer têm tido, ao longo da história, caráter um tanto quanto restritivo, se atendo muito mais ao setor esportivo, em detrimento, muitas vezes, de outras opções de lazer como programações artísticas, intelectuais e sociais, por exemplo.

Quando avaliado em si mesmo e em seus efeitos, o lazer pode ser considerado um fenômeno integralmente dependente das estruturas psicológicas, das infraestruturas sociais, dos níveis mentais individuais e das próprias capacidades orgânicas de quem exerce ou pretende exercê-lo.

Dumazedier (1979) divide os interesses do lazer em cinco áreas de atividade: os físicos, os práticos ou manuais, os artísticos, os intelectuais e os sociais. O sociólogo Camargo (2002) acrescenta, ainda, os interesses turísticos.

Por interesse deve ser entendido o conhecimento que está enraizado na sensibilidade, na cultura vivida. Sendo assim classificados:

- Interesses artísticos: têm seu campo de domínio no imaginário – nas imagens, emoções e sentimentos. Seu conteúdo é estético e configura a busca da beleza e do encantamento.
- Interesses intelectuais: o que se busca é o contato com o real, as informações objetivas e explicações regionais.
- Interesses físicos-desportivos: todas as atividades onde prevalece o movimento ou exercício físico, incluindo as diversas modalidades esportivas.

- Interesses manuais: é a capacidade de manipulação, quer para transformar objetos ou materiais, quer para transformar a natureza.
- Interesses sociais: procura fundamentalmente o relacionamento, os contatos face-a-face.
- Interesses turísticos: busca da quebra da rotina temporal ou espacial e o contato com novas situações, paisagens e culturas.

É relevante ressaltar que essas diretrizes postas por Dumazedier (1979) foram essenciais na criação de vários projetos ligados às atividades de Lazer (Recife Antigo de Coração, Ruas de Lazer, Ciclofaixa de Turismo e Lazer) oferecidas aos cidadãos recifenses. A meu ver, não poderia ser de outra forma porque se a teoria não iluminar a prática não faz sentido algum.

## **1.2 Ações da SETUREL e a construção do Planejamento Estratégico**

Os citados projetos fazem parte de uma linha de ação do Planejamento Estratégico da Secretaria, elaborado em 2013, no início da primeira gestão. Pensando em juntar forças e acompanhar as rápidas transformações de toda ordem que ocorrem no mundo, a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da cidade do Recife criou o seu Planejamento Estratégico (2013-2017) com participação intensiva da alta administração, dos gestores e dos seus servidores.

Vale salientar que nessa gestão, com início em 2013, a Secretaria deixa o âmbito apenas do Turismo para trabalhar também as atividades de lazer que, cada vez mais, ganham espaço nas políticas públicas, à medida que aumenta a percepção de sua relevância. Posteriormente, em 2017, além de Turismo e Lazer, a Secretaria incorporou a área de Esportes, tornando-se a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer (SETUREL). Para fins de entendimento, acreditamos ser relevante mostrar o organograma da instituição (2019/2020) (Figura 1). Atualmente, são 160 funcionários distribuídos em três áreas de atuação (turismo, esportes e lazer) sendo estas, “área meio” e “área fim”.

Figura 1 - Organograma SETUREL



Fonte: Site da Prefeitura da Cidade do Recife, 2020.

Realizar um planejamento que contemplasse, à época, as áreas de Turismo e Lazer, não foi tarefa fácil, porém, sabia-se fundamental para a gestão. Diversos são os problemas que podem comprometer o bom andamento da atividade turística, caso esta não seja planejada e monitorada permanentemente. O sociólogo Dias (2003a) nos aponta alguns deles: a sazonalidade (um dos maiores problemas 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, caso sejam subvalorizadas e, por último, a transformação dos modos de vida e do trabalho, quando o turismo, através da geração de novas oportunidades de empregos, desloca outros setores da economia.

Ruschmann (2016) ressalta que o turismo pode trazer impactos negativos também no âmbito cultural, sendo: descaracterização do artesanato se destinado unicamente ao consumo do turista, como *souvenirs*, por exemplo; vulgarização das manifestações culturais, quando as ações do turismo, voltadas apenas para o mercado, apresentam aos turistas, cenas e manifestações culturais de países em desenvolvimento de forma inexata e romantizada, contribuindo para a criação de uma imagem simplista e estereotipada; destruição do patrimônio cultural, quando favorece o turismo de massa, comprometendo estrutura de bens históricos consideráveis.

O planejamento, em nível nacional, constitui uma clara competência do órgão

nacional de turismo que, por meio da formulação e da execução de planos de desenvolvimento, promove e realiza o incremento da atividade para cumprir os objetivos postos para todo o País. No caso brasileiro, essa competência é do Ministério do Turismo, Mtur, enquanto nos estados e cidades, a responsabilidade é das secretarias estaduais e municipais. Fazem parte, ainda, da política nacional do turismo, a promoção e a divulgação institucional do turismo nacional, no país e no exterior; o estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas; o planejamento, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos planos e dos programas de incentivo ao turismo; a gestão do Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR); e o estímulo à formalização, à certificação e à classificação das atividades, dos empreendimentos e dos equipamentos dos prestadores de serviços turísticos, segundo o site do Ministério do Turismo<sup>10</sup>.

Planejar é decidir previamente o que deve ser feito. O Planejamento inclui, portanto, uma linha de ação preestabelecida e, 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 exige a definição de objetivos, a ordenação dos recursos materiais e humanos, a determinação dos métodos e das formas de organização no estabelecimento das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e em outras especificações necessárias para captar racionalmente a conduta de uma pessoa ou de um grupo.

Um trabalhador não pode se restringir ao método empírico, ao “vamos ver no que vai dar”. Antes de qualquer ação, é preciso um estudo aprofundado da conjuntura socioeconômica em que o planejamento está inserido. A turismóloga Barretto (2003) destaca a importância de estudar criteriosamente a comunidade na qual o turismo está envolvido:

[...] só conhecendo muito profundamente a sociedade receptora e a sociedade emissora é que se pode minimizar os impactos ou interferências negativas e potencializar os positivos. Só entendendo as pressões sociais da sociedade de origem sobre o indivíduo é que podemos entender um eventual comportamento devasso deste em situações de lazer. Na atualidade, um dos paradigmas do planejamento do turismo é a base local. Mas para planejar o turismo com base na comunidade local devemos, primeiramente, ter claro o

---

<sup>10</sup> Ministério do Turismo, Regimento Interno, Brasília, DF

conceito de comunidade, e para isso precisamos das ciências sociais. (BARRETTO, 2003, s/p)

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

Essencialmente, o planejamento estratégico consiste em definir a trajetória futura de uma organização. É necessário clareza de propósitos, representada por uma missão bem definida e valorizada por seus integrantes, assim como construção de uma visão para o futuro com o estabelecimento de diretrizes e de objetivos estratégicos. E, ainda, um referencial que permita uma melhor compreensão dos servidores, difundindo os planos de ações definidos, para que todos tomem consciência dos seus papéis no alcance dos resultados desejados.

A gestão estratégica esbarra em muitas barreiras para ser viabilizada. A dificuldade, muitas vezes, consiste no fato de que a administração pública gira em torno de diversos interesses. Além disso, falta um olhar para a atividade turística mais atento por parte dos gestores, há outros “poderes” permeando a relação com público, a ausência do imaginário e a própria fragilidade da profissão.

Segundo o administrador Motta (2016):

Na arena política, não há objetivo único, mas há objetivos diversos que unem e dividem grupos e pessoas. No jogo político, formular uma diretriz ou definir um objetivo é uma tentativa de fazer com que as ideias de um grupo prevaleçam sobre as de outros. Portanto, as decisões abrangem análises sobre ganhos e perdas e sobre domínio de recursos, e normalmente são o resultado de negociações e compromissos (MOTTA, 2016, p.54).

Como já referenciado, nas organizações públicas, a gestão estratégica deve partir do princípio que a organização é de todos e não é de ninguém, ou seja, levar em consideração as diferentes visões, ideias, prioridades, dentro de um entendimento que a coletividade é que deve prevalecer.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES, MACEDO, 2006, p.95).



Todas as etapas da elaboração do planejamento proporcionaram 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. Promoveu, também, o delineamento de objetivos capazes de fortalecer e/ou minimizar essas forças, além de direcionar a SETUREL para este novo ciclo de gestão estratégica.

Para que a estratégia pudesse ser, de fato, implementada e monitorada, foi importante que todos os integrantes da organização compreendessem claramente os desafios e as metas estabelecidas, levando em consideração, inclusive, a relação de causa e efeito entre os desempenhos das gerências e/ou dos projetos. Com objetivos estratégicos organizados em perspectivas, indicadores de desempenho e sistema de monitoramento e avaliação, a SETUREL reuniu os mecanismos de gerenciamento integrados para garantir que toda a instituição caminhe na mesma direção, visando a colocar Recife em posição de destaque no turismo nacional e propiciar a seus moradores uma cidade com diversificadas opções de lazer.

Através da metodologia *Balanced Scorecard*<sup>11</sup>, a SETUREL buscou traduzir, com transparência, simplicidade e clareza, um modelo de gestão moderno e efetivo, que priorizou suas ações do dia-a-dia para alcance dos objetivos traçados em seu Planejamento Estratégico.

Nesse 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

---

<sup>11</sup> O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de planejamento e gerenciamento estratégico que as organizações usam para: Comunicar o que eles estão tentando realizar; alinhar o trabalho diário que todos estão fazendo com a estratégia; Priorizar projetos, produtos e serviços; medir e monitorar o progresso em direção a metas estratégicas. O nome “balanced scorecard” deriva da ideia de considerar medidas estratégicas, além das medidas financeiras tradicionais, para obter uma visão mais “equilibrada” do desempenho. Ela oferece às organizações uma maneira de “conectar os pontos” entre os vários componentes do planejamento e gerenciamento estratégico, o que significa que haverá uma conexão visível entre os projetos e programas em que as pessoas estão trabalhando, as medidas usadas para rastrear o sucesso (KPIs, do termo em inglês para Indicadores Chaves de Processos), os objetivos estratégicos que a organização está tentando realizar e a missão, visão e estratégia da organização. (Balanced Scorecard Institute, KPI.org)

Administração (RECIFE, 2013).

Os encontros para elaboração do planejamento foram realizados durante um mês (entre novembro e dezembro de 2013) com representantes das gerências da SETUREL, auxiliados por um consultor contratado que montou grupos de discussão com integrantes de diferentes gerências e de diversos níveis hierárquicos a fim de que essas visões diferenciadas dos temas abordados enriquecesse o processo de planejamento. As falas e os anseios da população, no tocante a esse tema, foram levados ao plenário de discussões através dos representantes das gerências em conversas realizadas ao longo dos meses. A ideia sempre foi fazer “com” os moradores e turistas e não apenas “para” estes, por meio de associações de bairros e no aeroporto da cidade. Conhecer as carências e as prioridades daqueles para quem o Planejamento se destinava, aumentava claramente as possibilidades de êxito das ações.

A elaboração do Planejamento foi dividida em quatro módulos: diagnóstico e fundamentos estratégicos/ construção do mapa estratégico; definição dos indicadores e metas e iniciativas estratégicas, gerando os seguintes produtos: Diagnóstico da Secretaria, Mapa do Sistema Orgânico, Análise SWOT (dos termos ingleses: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)), Mapa Estratégico, Indicadores de Desempenho, Projetos e Ações e Metas.

Ainda conforme o Planejamento Estratégico 2013 da Secretaria de Turismo e Lazer do Recife, todas essas etapas propiciaram uma oportunidade de refletir 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 SETUREL para este novo ciclo de gestão estratégica.

Chegar a um consenso sobre a construção da missão, visão e valores da SETUREL não foi tarefa simples visto que cada palavra e cada ideia sugerida pelos atores que estavam construindo o planejamento carregavam consigo uma história, um entendimento diferenciado de indivíduo para indivíduo. Mais uma vez, convém ressaltar aqui a interdisciplinaridade que caracteriza essas atividades. Por termos participado ativamente deste momento de construção, podemos atestar as diferentes

visões suscitadas por uma mesma palavra sugerida, a depender da origem de cada sujeito. A batalha em torno disso gerou mais e mais conhecimento.

Após dias de intensos debates, a missão, visão e valores da SETUREL ficaram 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 de práticas públicas de lazer.
- ... Valores: Sustentabilidade, transparência, respeito ao cidadão, comprometimento, inovação, gestão por resultado e efetividade.

---- *Sustentabilidade*: A SETUREL entendeu como sendo condição *sine qua non* que todos seus projetos tivessem como valor primordial a sustentabilidade, estabelecendo que a preocupação com os pilares desse valor estivesse imbricada nestes.

---- *Transparência*: O Poder Público deve levar em consideração que suas ações devem ser pautadas na transparência e que esta não deve ser mais um diferencial e, sim, uma prestação de contas à sociedade.

---- *Respeito ao cidadão*: Esse valor não necessita de explicação já que o trabalho do serviço público só faz sentido se primar pelo respeito ao cidadão, eixo central de sua atuação.

---- *Comprometimento*: a SETUREL buscou com esse valor estar envolvida antes, durante e depois na execução dos seus projetos, fechando o ciclo da eficiência pública.

---- *Inovação*: a Secretaria tinha também como premissa, ao escolher esse valor, aliar-se à tecnologia como forma de otimizar recursos e facilitar o acesso ao lazer do cidadão, além de usar a criatividade para inovar os projetos tidos como prioritários.

---- *Gestão por resultado*: Pode ser entendida como um conjunto heterogêneo de práticas adotadas por governos no sentido de estabelecer mecanismos que possibilitem o atingimento de melhores resultados (TALBOT, 2009 apud MARIN, 2016)

--- *Efetividade*: A SETUREL buscou com esse valor pensar projetos que tenham a capacidade de reduzir custos operacionais e, ainda assim,

garantir que o produto seja o melhor possível. (TALBOT, 2009 apud MARIN, 2016)

Mediante esses princípios e valores, a SETUREL estabelece 14 objetivos e seus respectivos indicadores de desempenho. São os seguintes:

- Aumentar a participação da atividade turística no PIB – Dentro desse objetivo foi criado o Road Show por todo o Brasil visando a atrair mais turistas para a cidade. Os números mostram crescimento, entre os anos de 2013 e 2018, de 2.916.615 para 3.316.951.
- Melhorar a imagem da cidade - Para isso apresentar e divulgar a cidade junto a mercados consumidores, bem como promover ofertas de lazer para a população que estimulassem a sua autoestima. O site Visit.Recife e o Instagram institucional (com mais de 25 mil seguidores) foram criados com esse intuito.
- Favorecer o acesso ao lazer (visa a democratizar e disseminar essa atividade por meio de suas ações, através da oferta de alternativas em toda a cidade) – Os programas e ações da SETUREL são implantados em diversos bairros da cidade, visando a democratizar o acesso ao lazer: projetos como Ruas de Lazer, Recife de Coração nos bairros e, em especial, as academias Recife implantadas em 18 bairros.
- Aproximar as comunidades da atividade turística (A SETUREL pretendia, dentro 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) – O Plano de Turismo Criativo merece destaque como um plano que incentivou o envolvimento de comunidades mais “carentes” na rota do turismo criativo, dando visibilidade e colaborando na estruturação do serviço.
- 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). A cidade de São Paulo, por exemplo, sempre esteve na rota dessas promoções como o maior mercado “exportador”

de turistas para a cidade.

- Aprimorar a gestão dos processos organizacionais (tornar eficientes e efetivas as entregas da SETUREL, mediante a 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). A SETUREL conquistou recentemente (em dezembro de 2019) a certificação da ISO 9001 como reconhecimento por ter atingido a excelência em seus processos.
- 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 para os já existentes, promovendo assim o interesse permanente do turista e estimulando o usufruto da população). Como exemplo, a Orla de Boa Viagem, totalmente reestruturada em parceria com a iniciativa privada.
- Melhorar a qualidade da prestação de serviços turísticos e de lazer (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). Enquadra-se nesse objetivo, a Ciclofaixa de Turismo e Lazer por meio da capacitação dos seus monitores.
- Desenvolver novos produtos turísticos e de lazer (considerado um dos principais objetivos da SETUREL, que aposta em projetos inovadores, ousados e inspiradores para atrair turistas e ampliar a participação da população nas atividades de lazer). O projeto Olha! Recife e Recife Sagrado podem ser considerados inovadores e inclusivos no que diz respeito ao envolvimento e aproximação dos cidadãos com sua cidade.
- Aperfeiçoar os mecanismos de gestão (identificar, desenvolver e implementar 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 resultados pretendidos. Nesse caso, a implantação da ISO 9001 também pode ser considerada uma iniciativa

para consecução do objetivo pretendido.

- Desenvolver e valorizar as pessoas (A SETUREL 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). Anualmente, é aplicado um questionário de satisfação junto aos funcionários da SETUREL com resultado favorável, em média 90%.
- 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 favoreça o desempenho, a produtividade e a motivação, além de preservar a salubridade das pessoas.
- Otimizar a gestão dos recursos orçamentários - Busca mais assertividade no planejamento orçamentário para todo o exercício. Acompanha sistematicamente a execução do orçamento para garantir que os recursos não utilizados sejam remanejados tempestivamente para outras despesas ou projetos da Secretaria.
- 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.

O uso das técnicas pelo turismo facilita o cumprimento de alguns desses objetivos e, por isso, será um pouco mais explanado.

Aliado à expansão do turismo, surge a necessidade de utilizar técnicas, que facilitarão e gerenciarão o desenvolvimento desta ação. Segundo Silveira (1999) inovações técnicas e novas ações de empresas de forças diversas, como os vários segmentos do Estado, grupos, corporações, difundem-se em um pedaço do planeta, modificando o dinamismo preexistente e criando uma organização de variáveis.

As técnicas pertinentes ao desenvolvimento dos meios de transportes, a ampliação de estradas, técnicas informacionais, entre outras, favoreceram diretamente o turismo cujo deslocamento é condição *sine qua non* para sua existência. E quanto mais rápidos e eficazes esses meios, mais a atividade turística será beneficiada.

Elas encontraram no capitalismo um campo fértil para o seu alastramento, um canal propício à sua difusão e propagação por meio da sociedade emergente do consumo. O turismo especialmente busca nas técnicas, formas de disseminar-se e, muitas vezes, de se “instalar” de forma mais eficaz. Para isso faz uso de técnicas à exaustão.

Posteriormente, foi elaborado um planejamento dos objetivos, metas e respectivos projetos, participação da comunidade e o trade turístico chamado para a divulgação, de forma que os diversos atores envolvidos pudessem acompanhar as ações desde o seu início.

Por meio da Gerência de Planejamento e Monitoramento, a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife realizou uma repactuação de seus projetos em execução, reduzindo o número deles para o período de 2016. Em consequência do cenário econômico foi necessária uma redução de custos e investimentos por parte da gestão municipal do Recife, efeito do momento crítico em que se encontrava a economia do País. Como resultado dessa repactuação, muitos projetos de 2015 são mantidos e outros, temporariamente suspensos. Para os 35 projetos mantidos, são formulados novos planos operativos, alinhados aos objetivos estratégicos fixados no planejamento e adaptados à realidade daquele momento.

Quanto à crise econômica que, agravada durante a execução dos projetos, influenciou sobremaneira seus resultados, Barbosa Filho (2017) analisa:

A economia brasileira encontra-se formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas. O produto *per capita* brasileiro caiu cerca de 9% entre 2014 e 2016. Essa situação cria um ambiente de forte pressão para uma pronta recuperação da economia brasileira. No entanto, a saída da recessão depende de uma compreensão adequada de suas causas. (BARBOSA FILHO, 2017, s/p).

Neto (2016) nos conta que há dois diagnósticos para a crise, mais especificamente no período de 2015 a 2016. O primeiro tem como principal causa problemas de origem externa: queda dos preços dos bens primários nos últimos anos

e início, em maio de 2013, dos estímulos monetários oferecidos pelo Banco Central dos Estados Unidos desde o início da crise financeira de 2008, ambos levando à desvalorização da moeda brasileira, um inegável choque para a economia do País. A segunda posição – defendida pelos partidos que faziam oposição à Dilma Rouseff (até então Presidente do País), por economistas ortodoxos e analistas políticos de diversos matizes – afirma ser a crise, resultado direto de erros domésticos cometidos, sobretudo, durante os cinco anos e pouco mais de quatro meses de Dilma no Palácio do Planalto: as excessivas e voluntariosas intervenções em vários mercados e setores produtivos, as oscilações bruscas na política econômica, o vaivém permanente entre a rigidez ideológica e o pragmatismo de curto prazo.

O fato é que a crise econômica e o cenário político influenciaram nos resultados propostos de alguns projetos da SETUREL. A Secretaria, como qualquer outra instituição, vulnerável a acontecimentos externos e à engrenagem de uma política sempre em mutação, precisou lançar mão de uma certa flexibilidade e capacidade de adaptação para vencer a intempérie. “Engessamento” das ações e dos projetos estavam fora de cogitação: comprometeriam a “saúde” do órgão.

O planejamento estratégico continuou sendo acompanhado pela Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer por meio de uma sistemática de monitoramento, que consistiu em reuniões quinzenais com os secretários executivos e suas equipes, bem como em reuniões mensais com a secretária de Turismo, Esportes e Lazer e os gerentes de todas as áreas. Nessas reuniões, são acompanhadas as fases dos projetos e determinados os prazos a serem cumpridos.

O modelo de gestão para esses monitoramentos foi baseado no adotado pelo Governo de Eduardo Campos (2007/2014), então Governador do Estado de Pernambuco, que sempre teve perfil empreendedor. Este modelo caracteriza-se pela associação de pilares importantes como planejamento, orçamento, monitoramento e intervenção. Campos estabelece diálogo com o Movimento Brasil Competitivo cuja cartilha rezava que as empresas privadas precisavam entender que o desenvolvimento do País passava pela melhoria da gestão pública. Sem isso, a iniciativa privada também sofreria, ou seja, não avançaria. É importante destacar que esse modelo de gestão era inédito no Brasil, praticado apenas em países europeus.

Ainda no processo de composição de um molde nacional, em 2006, Eduardo Campos tem a ideia de importar um modelo em que a população fosse ouvida. Além



disso, alterava também a dinâmica do modelo desenhado. Não seria apenas o governador a cobrar metas; a ideia era que o gerente cobrasse dos seus subordinados; esses gerentes fossem cobrados por seus diretores, que por sua vez seriam cobrados por seus secretários. E, a cada reunião de monitoramento, os secretários prestariam contas ao gestor, no caso, o governador. A máquina toda movimentando-se para que prazos e metas fossem cumpridos. Ante os resultados positivos, o modelo foi transformado em lei estadual. Esse diferencial se contrapõe ao paradigma cartesiano hegemônico que rege outros modelos.

Baseado nisso, além de ser realizado internamente pela Secretaria, o monitoramento de alguns projetos da SETUREL também é realizado pelo prefeito, trimestralmente, por meio da Secretaria de Planejamento e Gestão. Esta realiza o acompanhamento constante dessas ações, junto à Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer, atualizando os planos operativos e construindo as linhas de tempo dos projetos para serem apresentados ao prefeito.

Muitas outras ações da SETUREL merecem destaque e serão vistas aqui como diferenciais na prestação do serviço público a que a Secretaria se propõe.

A SETUREL participa ativamente dos conselhos relativos à atividade turística e essa interação faz parte da proximidade que o prestador de serviço público deve ter com órgãos, conselhos de classe, associações de moradores, sendo estes um canal de comunicação direto (sem atravessadores) entre os anseios da comunidade e/ou entidades em questão e o poder público. Algumas participações serão aqui explanadas como exemplos de pautas levadas para discussão:

O **Conselho Municipal de Turismo do Recife** (CONTURE) é um órgão normativo que tem como função ajudar nas definições das políticas públicas do turismo na cidade e está atrelado ao planejamento da atividade turística. Normalmente, os encontros são realizados, em média, quatro vezes ao ano, reunindo integrantes do trade turístico da cidade - de instituições públicas e de privadas - e representantes de diversas secretarias. A pauta das reuniões engloba assuntos diversos como o balanço do Carnaval, Via Sacra (Morro da Conceição), ações da Gerência de Marketing e apresentação do prêmio Recife Gerando Conhecimento, por exemplo, e sugestões para futuras ações da SETUREL.

O **Fórum Municipal de Representantes de Entidades de Ensino Superior** ligadas ao Turismo, Hotelaria, Eventos e Gastronomia da Região Metropolitana do

Recife congrega os coordenadores e representantes de cursos de Turismo, Hotelaria, Gastronomia e Eventos de Instituições de Ensino Superior (IES) do Recife, além das IES de Olinda e de Jaboatão dos Guararapes (cidades vizinhas). A finalidade é debater a atividade e trazer alternativas para o turismo no Recife que sirvam de parâmetro às cidades do entorno, trabalhando em parceria. Em média, anualmente são realizados dois ou três fóruns sobre temas de interesse da atividade turística, visando à proximidade com a academia.

Em parceria com o projeto citado, criou-se o “**cliente oculto**” com a missão de avaliar os serviços dos projetos realizados pela Secretaria. Consiste de um trabalho em que alunos dos cursos de Turismo, Hotelaria, Gastronomia e Eventos, indicados pelo Fórum dos coordenadores, recebem um treinamento específico para avaliarem projetos de interesse institucional, sendo estes: Olha! Recife, Recife Antigo de Coração, Ciclofaixa de Turismo e Lazer, Recife Sagrado e os atendimentos nos Centros de Atendimento ao Turista (CATs). Para a efetivação do programa foram treinados 48 estudantes. Ao término das atividades, os alunos produzem um relatório e apresentam os resultados ao gerente do projeto e equipe. Cada projeto equivale a uma quantidade específica de horas-aulas certificadas ao aluno que conclui o programa.

Ainda, aliando turismo e educação e educação para o turismo, o Programa **Turismo na Escola** compõe-se de um conjunto de ações com o objetivo de promover, qualificar e incentivar estudantes, professores, gestores, escolas e comunidades ao conhecimento da cadeia produtiva do turismo, assim como estimular o desenvolvimento e o empreendedorismo de ações em Turismo para este público. Algumas destas foram Mostra de Alunos Protagonistas, Concurso Jovem Embaixador do Turismo no Recife, visita noturna aos equipamentos turísticos de alunos do projeto Educação de Jovens e Adultos (EJA).

O **Prêmio Recife Gerando Conhecimento** teve por finalidade premiar os melhores trabalhos acadêmicos produzidos por IES da Região Metropolitana do Recife, estimulando, assim, a pesquisa científica sobre o turismo e o lazer no Recife e valorizando a produção do conhecimento sobre a atividade. A ação totalizou, em 2014, 22 trabalhos inscritos; 2016, 54 trabalhos; 2018, 35. Os dois melhores de cada categoria foram premiados: R\$ 5.000,00 para a primeira colocação e R\$ 3.000,00 para a segunda.

O **Hackatur** é um evento que utiliza da metodologia de Hackathon (maratona de Programação) para pensar colaborativamente soluções para o desenvolvimento turístico da cidade. A primeira temática foi o fortalecimento da Praia de Boa Viagem como atrativo turístico criativo, inteligente e encantador. Durante o evento, os participantes viram um painel com o panorama da Orla de Boa Viagem, assistiram a uma apresentação do diagnóstico de uso da praia, além das dinâmicas entre os grupos. Ao final do evento, uma equipe de jurados selecionou a melhor integração de ideias. Participavam empreendedores, estudantes universitários, designers, programadores, turismólogos, arquitetos, comunicadores, empresários, entre outros, sem impedimentos à adesão de outros perfis (Foto 12).

Foto 12 - Maratona de ideias do Hackatur



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2018.

O Hackatur serve também para propor resolução de problemas comuns à sociedade e/ou criar parcerias com a iniciativa privada. Política, trânsito, educação, turismo e saúde são apenas alguns dos que podem ser impactados por essa modalidade. Assim, novas abordagens podem ser adotadas mais rapidamente, sem a burocracia tradicional do poder público. O Hackatur tem o objetivo de "hackear" possíveis soluções para problemas relacionados ou correlacionados com a atividade turística dentro da cidade do Recife. O evento juntou pessoas de áreas completamente distintas, justamente utilizando-se da prerrogativa de agregar ideias e colher soluções criativas. O analista de suporte, Francisco Fabiano, de 40 anos, por

exemplo acredita que é um desafio para compartilhar ideias. “São infinitas as possibilidades quando tantas pessoas com ideias tão diferentes se reúnem. Juntos, podemos pensar em formas de melhorar a nossa cidade e é muito importante fazer parte de ações como esta.”, entrevista concedida ao site da Prefeitura da cidade do Recife (2019).

**O grupo do Comitê Gestor do Bairro do Recife** foi instituído pelo prefeito, em decreto publicado no Diário Oficial do dia 19 de julho de 2013, e tem como principal objetivo garantir ações de revitalização e requalificação do Bairro do Recife. O grupo interdisciplinar é presidido por representantes da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer e composto por representantes de vários órgãos públicos e privados: Secretaria de Desenvolvimento e Planejamento Urbano, Secretaria de Infraestrutura e Serviços Urbanos, Secretaria de Cultura, Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano, Secretaria de Planejamento e Gestão, Gabinete de Projetos Especiais, Secretaria de Segurança Urbana, Secretaria de Governo e Participação Social, Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade, Porto Digital, Universidades, Associações do Bairro do Recife, Conselho Municipal de Turismo, Comissão de Acessibilidade, Câmara de Vereadores, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), Porto do Recife, Secretaria de Turismo de Pernambuco, Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco.

Por ano, em média, são realizadas quatro reuniões do Comitê sobre temas de interesse comum como: segurança no bairro, reforma da Avenida Rio Branco, temporada de cruzeiros na cidade, corridas em ruas do bairro, travessia de barco do Marco Zero ao Parque das Esculturas, entre outros. Pela importância do Bairro para os moradores e para o Turismo, as ações do Comitê e suas resoluções servem de base às decisões das atrações e/ou resoluções relativas ao local. Tudo que diz respeito ao Recife Antigo passa pelo crivo do Comitê.

Em conversa informal a Diretora Executiva de Planejamento e Gestão da SETUREL, Renata Vilaça (2019) explica:

*“Quanto aos projetos que estão no Recife Antigo, nós temos um comitê gestor do Recife Antigo com todos os empresários, com shopping, [...] eles também têm muita força, a gente tem um grupo no WhatsApp com as secretarias tanto da prefeitura, quanto do Estado e a gente se fala todos os dias. Eles pedem ajuda à CTTU (Autarquia de Trânsito e Transporte Urbano de Recife), à Guarda Municipal, da Polícia*

*Militar [...] eu acho que também eles têm uma força que talvez seja difícil acabar com os projetos que a gente faz no Recife Antigo (ao término da Gestão) tipo RAC (Recife Antigo de Coração) e o R.U.A. (Recife Urbana Arte) [...] que é muito importante pra eles. O próprio Comitê é que se reúne, faz o balanço e checa as demandas que a gente tem que atender.”*

Alguns projetos da SETUREL estão ligados à qualificação sendo ministrado cursos ou apenas dado suporte, como é o caso do **Programa Nacional de Acesso ao Ensino Público e Emprego** (PRONATEC), programa de qualificação do Governo Federal que oferece diversos cursos para a população, entre eles, os do eixo turismo e hospitalidade cujas pré-inscrições ficam a cargo da Secretaria, bem como as novas turmas a serem disponibilizadas. As aulas tiveram seu início no final de 2015 e se encerraram em abril/maio de 2016. Vários bairros foram contemplados com os cursos, em especial os mais distantes da região central da cidade: Alto José do Pinho, Boa Viagem, Brasília Teimosa, Ilha de Deus e Ibura. Cursos como organizador de eventos, agente de informações turísticas, recreador cultural, camareira em meios de hospedagem, recepcionista de eventos, cerimonialista, atendente de lanchonete, espanhol básico, inglês básico e copeiro são exemplos de categorias ofertadas.

Outra parceria relacionada à qualificação é firmada com a Infraero como o **Programa de Qualificação para os Funcionários do Aeroporto Internacional do Recife**. A proposta do curso foi capacitar esse público para torná-lo apto a atender da melhor forma e orientar os visitantes onde buscar informações sobre a cidade, localização das lojas e demais serviços do Aeroporto. Dessa forma, garantiria uma circulação de informações corretas na porta de entrada do destino Recife sobre os seguintes temas:

- a) Turismo, a importância e características do setor
- b) Serviços e experiências turísticas positivas
- c) O Papel do Aeroporto para o desenvolvimento do Turismo na cidade
- d) Qualidade no atendimento
- e) Atendimento Acessível
- f) Histórico e Serviços do Aeroporto do Recife

Ainda, seguindo a linha de projetos relativos à qualificação e ao treinamento, o **Programa Recife de Braços Abertos** entende o taxista como um divulgador dos equipamentos turísticos da cidade. Com a intenção de dotá-los, o máximo possível,

de informações turísticas, criou-se o programa que oferta ao taxista do Recife e um acompanhante a gratuidade na entrada de alguns atrativos turísticos da cidade, como o Cais do Sertão, o Paço do Frevo, a Sinagoga Kahal Zur Israel, a Capela Dourada, o Museu do Estado e o Museu do Homem do Nordeste.

Os **Centros de Atendimento ao Turista** (CATs) contam com atendentes bilíngues/trilíngues e estagiários munidos de folhetos informativos: mapas, guias e roteiros turísticos, distribuídos nos seguintes locais: Praça do Arsenal, Parque Dona Lindu, Mercado São José, Pátio de São Pedro, Aeroporto, Terminal Integrado de Passageiros (TIP), Pracinha de Boa Viagem, Shopping Recife e Shopping Rio Mar. Informações de interesse turístico são repassadas pela SETUREL diariamente aos centros, ressaltando todos os eventos importantes e programação de lazer na cidade. Em 2018, a SETUREL lançou o CAT Ambiental localizado no Segundo Jardim, Av. Boa Viagem. No Carnaval, é instalado o CAT Móvel (Foto 13), ao lado da Central do Carnaval.

Foto 13 - Centro Móvel de Atendimento ao Turista



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2018.

No site da Prefeitura do Recife consta a informação que o CAT Ambiental foi criado para manter um olhar atento às necessidades do meio ambiente e zelar pela cidade, mantendo cuidados constantes e contínuos. Isso não vale apenas aos moradores. Visitantes que desembarcam em destinos para vivenciarem momentos

únicos também precisam aceitar esse compromisso. Em entrevista para o site, a secretária de Turismo, Esportes e Lazer do Recife, Ana Paula Vilaça, explica:

*“Este é um equipamento que vai atender os viajantes que chegam à nossa cidade e os próprios moradores da cidade. Além de ofertar o que todo Centro de Atendimento ao Turista oferece, o nosso CAT Ambiental vai fornecer informações sobre a preservação ambiental. Esta unidade é interativa e dinâmica, e está estrategicamente localizada em uma área privilegiada da cidade, às margens da nossa Orla”.*

O programa **Recife de Coração nos Bairros** (Foto 14) procurou resgatar o amor do recifense pela sua cidade, chamando a população de volta às ruas para exercer o seu direito - como foi visto, garantido pela Constituição - ao lazer. Fomenta, ainda, a cultura de cada bairro, além de levar diversos serviços públicos de saúde às localidades mais carentes da capital pernambucana. Outro ponto a ser destacado no projeto é que ele se propõe a não limitar a oferta de programas de lazer a áreas mais “privilegiadas”.

Foto 14 - Recife de Coração nos Bairros – Edição Jardim São Paulo



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

O **Lazer na Rua** (Foto 15) surgiu para estimular ainda mais a prática de atividades físicas, esportivas e de lazer ao ar livre. O projeto é realizado em parceria com as secretarias de Mobilidade e Controle Urbano e de Segurança Urbana. As ruas selecionadas contemplam todas as regiões político-administrativas (RPAs) do Recife

e ficam fechadas das 8h às 17h, em domingos e feriados previamente estabelecidos. Essas ruas são isoladas com cavaletes e cones, ficando proibido estacionar durante o horário de funcionamento da ação. Em 2013, foram 13 ruas selecionadas; em 2017, aumentou para 19. Importante frisar sobre a co-dependência que a SETUREL tem das demais secretarias, já que suas ações impactam várias esferas da cidade e, para alcançar os objetivos postos, torna-se necessário trabalhar em sintonia.

Foto 15 - Lazer na Rua



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

Essas parcerias são assim explicadas pela secretária de Turismo, Esportes e Lazer da prefeitura do Recife, Ana Paula Vilaça (2019):

*“A gente já tem uma metodologia de fazer reunião com os órgãos porque a gente dá trabalho para eles, né? Literalmente. Somos uma secretaria que não tem como executar todas as políticas públicas como segurança, controle urbano, limpeza. Que vai requerer serviços que dão mais trabalho naturalmente e a gente tem que contar com essa parceria e essa boa vontade para isso, porque a gente não pode executar diretamente. Esses órgãos que cuidam da cidade inteira, qualquer evento, qualquer ação mexe com a dinâmica deles, né?”*

O projeto **RECVERÃO** é igualmente depende dessa cooperação, uma vez que tem como objetivo fortalecer a política da ocupação dos espaços públicos (assim como o lazer na rua) com práticas de lazer direcionadas à população. E, para os visitantes, oferecer mais uma opção de diversão, nesse caso, na Orla da Praia de Boa



Viagem que é um dos principais cartões postais da Cidade do Recife. Inspirado no Recife Antigo de Coração, os polos são semelhantes, mas se destinam a públicos diferentes: polo infantil, composto por equipamentos recreativos, jogos infantis, brincadeiras de rua e contação de histórias; polo esportivo e de bem-estar, com oficina de Beach Tênis, aulas de ginástica e massoterapia; cultural, com diversas atrações; o polo saúde com ações de combate ao mosquito *Aedes Aegypti*, transmissor da Dengue, Zika e Chikungunya e distribuição de kits desinfecção: cantinho da pintura, panfletagem e maquete educativa; polo mercado do artesão com vendas de artesanato local e comidas típicas; polo RecGastrô apresentando os *foodtrucks* e, por fim, polo de informações sobre o verão com o CAT móvel disponibilizando informações sobre o verão da cidade do Recife.

Ainda na **Orla de Boa Viagem**, no final de 2013, iniciaram as obras de requalificação da orla, com lançamento e divulgação do projeto completo em janeiro de 2014, sob a responsabilidade da SETUREL. As obras incluíram a instalação de rede wi-fi grátis no Segundo Jardim, além de sua requalificação com inclusão de uma pista de Cooper com piso anti-impacto, seguro para idosos, circuito curto de 460 metros, além de equipamentos para a terceira idade, para musculação e exercícios em geral.

Uma das academias Recife (projeto que será melhor explanado posteriormente) também foi instalada na praça, com todos os aparelhos em aço inoxidável, resistentes à maresia. Ao longo do calçadão existem módulos de aparelhos de ginástica em aço inox, como há na orla do Rio de Janeiro. Os brinquedos dos cinco parques infantis foram trocados por novos, feitos de madeira reflorestada, e posto um fraldário à disposição da população. As quadras poliesportivas foram todas reformadas. Funcionam diariamente: uma quadra de basquete, cinco quadras poliesportivas, quatro quadras de tênis e três campos de futebol. O projeto foi viabilizado graças a investimento da AMBEV. Mais uma vez, ressaltamos a importância das parcerias público/privada como forma de reduzir gastos públicos. Em relação a isso, Pasin e Borges (2003, p. 1) explica que é transação de mão dupla:

A Parceria Público Privada (PPP) envolve, por um lado, a utilização de recursos privados para que o Estado atinja seus objetivos e, por outro, permite que o setor privado realize negócios em atividades cuja natureza sempre foi mais afeita, exclusivamente, ao setor público. O mecanismo catalisador da parceria é a garantia prestada pelo setor público ao setor privado sobre suas possibilidades de retorno. (PASIN e BORGES, 2003, p.1)

Segundo a avaliação da secretária de Turismo, Esportes e Lazer, Ana Paula Vilaça (2019):

*“A experiência acumulada na iniciativa privada pelo primeiro secretário Felipe Carreras, da SETUREL, trouxe grandes benefícios à gestão pública, o que se traduz na celeridade, no ritmo de trabalho e na firmeza de condução das parcerias público-privadas. Resolvemos a questão da adoção da orla de Boa Viagem por patrocinadores privados que bancaram algo em torno de R\$ 1.2 milhão em, 2013, sendo que a realidade da capacidade econômica do país era outra, né? A gente surfou uma onda muito positiva nesse ano. Tiramos do papel uma série de projetos voltados para o cidadão.”*

Através do Instituto de Gestão do Esporte e Cultura (IGEC), a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer realiza as **gestões administrativa, esportiva e de lazer dos parques públicos** Santana, Ariano Suassuna, e Urbano da Macaxeira. Esse modelo de gestão visa a assegurar ações de melhorias constantes para tais espaços públicos e, assim, incrementar a qualidade das opções de lazer para a população. Entre as ações principais: operação; segurança; conservação e limpeza; manutenção e funcionamento dos parques; planejamento e realização de atividades de lazer; desenvolvimento, implementação e aprimoramento do programa esportivo e de atividades socioculturais; suporte administrativo e financeiro; além de serviços de portaria e segurança com vigilância desarmada. Em 2017, um quiosque de praça de alimentação foi anexado ao Parque Santana. No mesmo ano são plantadas no Parque da Macaxeira, 40 mudas de árvores nativas; realizado uma grafiteagem no muro lateral do parque, além de realizada no Bosque dos Voluntários mais uma ação da SETUREL em prol da sustentabilidade, provando, mais uma vez, que não há como desatrelar turismo, lazer e sustentabilidade.

Outro espaço público, sob a responsabilidade da SETUREL, o **primeiro parque para cachorros** da cidade foi inaugurado em julho de 2016, no Parque Santana. Em 2018, o do Parque Dona Lindu. O espaço, destinado a cães de diferentes raças e tamanhos, tem 550 metros quadrados de área, com grama, e um circuito de obstáculos para *agility* recreativo, com três tipos de obstáculos: túnel, pinos para zigue-zague e barras para saltos. No local, os donos encontram sacos plásticos e lixeiras, além de bebedouros para seus animais de estimação. Esse projeto ratifica o que foi dito por Dumazedier (1979), quando nos fala que o ser humano tem vários

interesses, inclusive o social, que dizem respeito a ele mesmo ou a seu bicho de estimação, ou seja, para além da teoria, o cotidiano serve de inspiração a projetos de lazer.

Para abastecer os foliões, entre a passagem de um bloco e outro, a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife monta a **Central do Carnaval no Recife Antigo**. Com uma variada oferta de serviços, que engloba restaurante e lanchonete para servir aos foliões lanches e refeições rápidas, dois caixas eletrônicos e lojas de adereços com estandes da grife do Carnaval e de acessórios carnavalescos. Há ainda, o Espaço Beleza, para penteados e maquiagem; estande com venda de CDs e DVDs carnavalescos; estande para customizações e tatuagens de henna; estande de moda e artesanato; espaço Cuide-se, para distribuição de preservativos; posto avançado do Procon; farmácia; estande da Secretaria Municipal da Mulher, promovendo campanhas de combate à violência contra a mulher e balcão de achados e perdidos. As estruturas montadas no Paço Alfândega disponibilizam espaço dedicado aos pequenos foliões, com recreação e fraldário, além da Central de Imprensa, com serviços de apoio aos jornalistas previamente cadastrados para cobrirem a festa (Foto 16).

Foto 16 - Central do Carnaval



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2018.

O Gerente Geral de Eventos da SETUREL, Renato Barbosa (2019) explica que: *“A Central do Carnaval é peça-chave para o sucesso do evento porque funciona*

como um centro de acolhimento ao folião. Ao final de cada edição, é aplicado um questionário para conhecer expectativas e eventuais falhas no atendimento. No ano de 2018, colocamos à disposição do público carregadores de celular. Outra experiência positiva: comprovada a eficiência da medida adotada em anos anteriores, mantivemos o recolhimento do óleo usado na Arena Gastronômica e a venda dos ecocopos, dentro dos princípios de sustentabilidade que regem nossas práticas” (Foto 17).

Foto 17 - Arena Gastronômica da Central do Carnaval



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

Ratificando a preocupação com o aperfeiçoamento dos serviços prestados, o Gerente Geral de Eventos, Renato Barbosa (2019) pondera:

*“A gente precisa dar uma melhoria na questão da reciclagem do lixo geral, [...] eu vou criar uma central de abastecimento e chamar as cooperativas que trabalham aqui no bairro para que eles possam assumir junto com o pessoal da coleta seletiva e conseguir efetivamente uma reciclagem de 100% do lixo produzido na central do carnaval. E outra coisa que estou pleiteando junto com a ABRASEL é de que todo o material utilizado, pratinhos e garfinhos serem, também, 100% recicláveis”.*

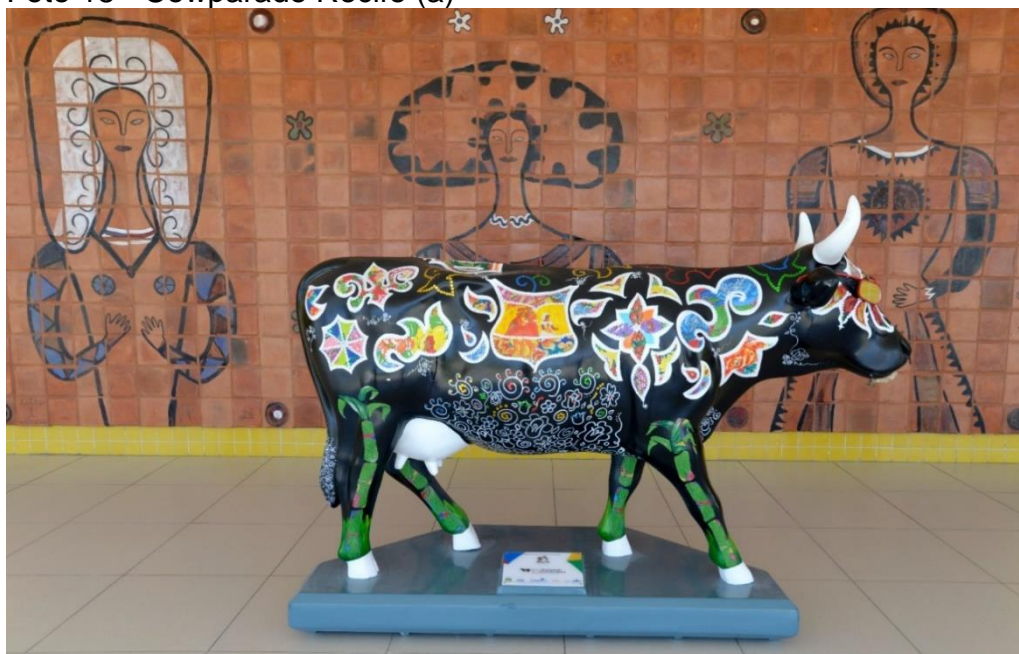
Concluimos, também, por essa fala do gerente, que há um estado de alerta permanente em relação à sustentabilidade, como preconiza o Planejamento Estratégico.

O projeto **Música na Igreja** promove apresentações de música instrumental no primeiro domingo de cada mês para um público estimado em 600 pessoas na Igreja Madre de Deus. Algumas edições superaram mais de 1400 pessoas. Orquestras

locais como Dom João Costa, Cidadã e Filarmônica Cristã de Pernambuco participam desse projeto.

Recife foi escolhida, em 2017, para sediar a **Cowparade Recife** (Fotos 18 e 19), uma exposição pública internacional que percorre as principais cidades do mundo. As esculturas das vacas, em fibra de vidro, são decoradas por artistas locais e distribuídas em lugares públicos como estações de metrô, avenidas importantes e parques. Depois da exposição, as vacas são leiloadas e o dinheiro, entregue a instituições de caridade. Ao todo, 54 vacas ficaram expostas em locais turísticos e de grande circulação, como registra o site da Prefeitura da cidade do Recife.

Foto 18 - Cowparade Recife (a)



Fonte: Acervo Pessoal Camila Saraiva, 2017.

Foto 19 - Cowparade Recife (b)



Fonte: Acervo Pessoal Rafael Saraiva, 2017.

O projeto **CurioCidades** (Fotos 20 e 21) também mexe com o imaginário popular e, assim como o Cowparade, é fruto de intervenções artísticas por meio de roteiros especiais e temáticos. É realizado em locais onde a História se mistura com a imaginação, costurando épocas, personagens, paisagens e o patrimônio material e imaterial, com orientações de guias especializados e de atores que revelam curiosidades e lendas da região.

Foto 20 – Projeto CurioCidades (a)



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2016.

Foto 21 – Projeto CurioCidades (b)



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2019.

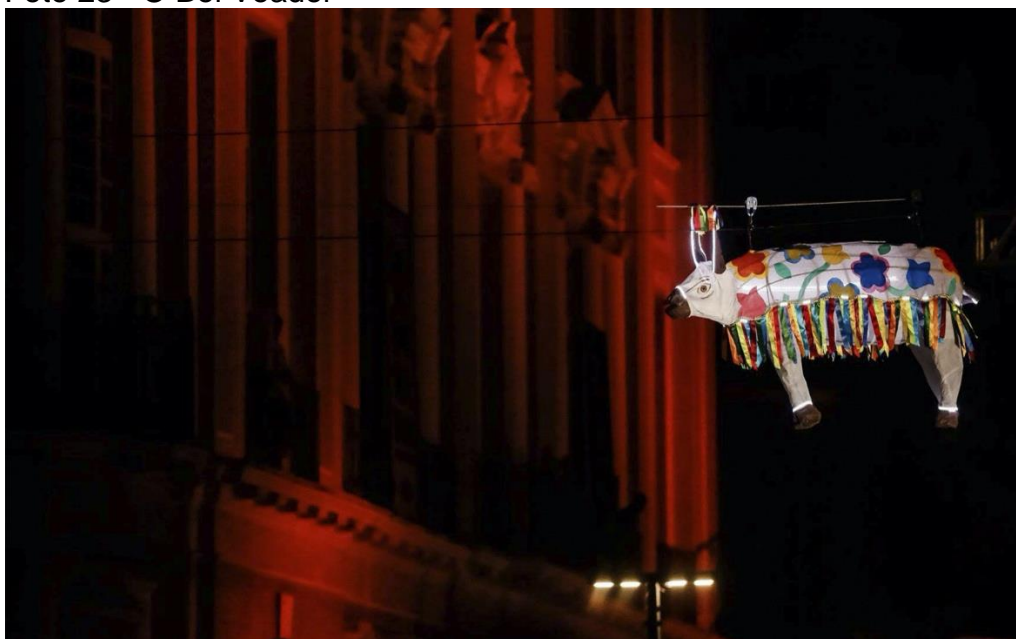
Ainda dentro deste viés histórico-cultural e, em comemoração ao aniversário da cidade, foi montado o **Festival Boi Voador**, um grande teatro ao ar livre, tendo como cenário as fachadas dos edifícios históricos. Atores em figurino de época e agremiações da cultura popular reviveram o episódio do Boi Voador (que ocorreu no período da ocupação holandesa) com um público de 20 mil pessoas. Cinquenta atores fizeram parte da encenação (Foto 22) integrando o espetáculo ao calendário cultural da cidade. São seis cenas ao todo, costuradas por um narrador. O casario histórico do bairro serve de cenário e a encenação ocupa a praça do Marco Zero e sacadas de edifícios como o prédio do antigo Centro Cultural Santander e o da Caixa Cultural, segundo o site da Prefeitura do Recife (Foto 23).

Foto 22 - Dramatização do Espetáculo Boi Voador



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2019.

Foto 23 - O Boi Voador



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2019.

Por meio do Festival do Boi Voador, a cidade do Recife conquistou o Prêmio Nacional do Turismo 2019, concedido pelo Ministério do Turismo, na categoria Aproveitamento do Patrimônio Cultural para o Turismo. Vale ressaltar que foram mais de 400 projetos inscritos do Brasil inteiro.

O projeto **Colorindo Recife** é outro que vem se destacando ao longo dos anos, já que acontece desde 2013. Busca utilizar o grafite (Foto 24) como instrumento de



apropriação dos espaços públicos e de restauração da cidade. Também valoriza essa arte (Foto 25) como expressão artística e como instrumento de política pública de inclusão social e cidadania, além de transformar paisagens tradicionais da cidade em novos atrativos turísticos. São ofertadas oficinas para diversos públicos, mas, em especial, para estudantes de escola pública municipal que fazem um mergulho no universo da grafiteagem.

Além da prática, os estudantes conhecem um pouco do universo do grafite com aulas teóricas sobre os temas: Grafite: Arte ou Cultura?; Movimento Cultural Hip Hop, seus Elementos e História; Sociedade: Violência, Opressão, Preconceito, Direitos Civis, Ética; Cultura de Paz, Raça e Prevenção às Drogas; Periferia, Favela ou Comunidade; Grafite Empreendedor: Portfólio, Currículo, Redes Sociais, Fotografia; Patrimônio Público e Privado; Desenho: Camadas e Formas, segundo reportagem da Revista Algo Mais.

Foto 24 – Grafiteagem do Colorindo Recife (a)



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

Foto 25 - Grafiteagem do Colorindo Recife (b)



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

As oficinas resultaram na pintura de 15 espaços na cidade, dentro das escolas ou em áreas das comunidades atendidas. Todos os artistas foram habilitados na convocatória pública feita pela SETUREL.

Esclarece o Gerente Geral de Eventos, Renato Barbosa (2019):

*“O Colorido Recife foi inovador, teve uma pegada de sustentabilidade muito grande, porque a gente trabalhou com várias coisas de reciclagens como os balancinhos, com estrutura de grid feito de cordas recicladas e restos de bambu [...] era um equipamento temporário apenas para o evento, mas que se transformou em mobiliário urbano. Junto com isso também teve a praça de interações com 100% de objetos reciclados”.*

Mais uma vez, ações da SETUREL se pautam pela preocupação com a sustentabilidade, conforme valor proposto pelo planejamento estratégico.

O **Festival R.U.A** foi outro grande evento inovador que reuniu músicos (Foto 26), acrobatas (Fotos 27), grafiteiros e participantes de diversas atividades gratuitas. O Espaço Rua é uma mostra de arte e criatividade da cidade do Recife e surgiu na esteira de movimentos de artistas periféricos de grandes metrópoles mundiais.

O Gerente Geral de Eventos, Renato Barbosa (2019) conta como o projeto começou:

*“A gente começou a trabalhar com artistas inovadores, artistas de rua, artistas de faixas de pedestres e não com esses grandes nomes que a gente tem da cultura daqui, até que os grandes nomes ficaram pressionando para participarem do festival*

*mas se fosse botar um grande artista como Lenine, seria praticamente o orçamento do festival inteiro”.*

Outro valor estabelecido pelo Planejamento Estratégico, o da Inovação, está claramente aqui contemplado, demonstrando o quanto coesão, base teórica, tempo de discussão, foram fundamentais para um planejamento assertivo.

Foto 26 - Festival R.U.A. (a)



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

Foto 27 - Festival R.U.A. (b)



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

O Bairro do Recife foi dividido em espaços para oficinas de pipa, apresentações

infantis e danças populares, atrações musicais, apresentações circenses, mostra competitiva de danças urbanas, práticas esportivas, e ainda, pontos de venda dos Ecocopos – projeto incubado pela Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife e de excelente receptividade no Carnaval de 2019.

A **Feira de Boa Viagem**, assim como também a pracinha em que se localiza, no ano de 2018, passou por uma intervenção na sua estrutura física, requalificação da área e de seu entorno e setorização dos comerciantes de artesanato, de alimentação e de produtos diversos; ações conjuntas com a SEMOC (Secretaria de Mobilidade e Controle Urbano do Recife, EMLURB (Autarquia de Manutenção e Limpeza Urbana do Recife), CTTU (Autarquia de Trânsito e Transporte Urbano do Recife), Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente, Secretaria de Desenvolvimento Social, Juventude, Políticas Sobre Drogas e Direitos Humanos e Guarda Municipal; ações do tipo pintura do meio fio, placas de sinalização para carga e descarga, estacionamento para ônibus de turismo, implantação da Zona Azul, projeto para embutir fiação apresentado pela CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), reforço da segurança na praça aos sábados, domingos e feriados, manutenção das calçadas e conserto dos pisos irregulares, fim do comércio informal, entre outras providências, concorreram para que a Feira atraísse um número, cada vez maior, de frequentadores.

Além do bem-estar público, há a preocupação da SETUREL com um ambiente que garanta a tranquilidade também de seus servidores, o que se reflete em vários projetos como, por exemplo, as **pesquisas anuais de clima organizacional**. Acontece junto a todos os servidores da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer com o objetivo de conhecer a opinião sobre a infraestrutura, cargo ocupado, volume de trabalho, conforto no ambiente de trabalho, satisfação com a remuneração e benefícios. A pesquisa também verifica a comunicação interna entre servidores e respectivos gerentes e entre servidores e secretários, o apoio dado pela SETUREL aos funcionários em serviços externos, a qualificação do chefe imediato e a capacidade individual para assumir maiores ou mais responsabilidades. A pesquisa é disponibilizada via e-mail, com sigilo absoluto. O resultado de 2016, assim como os de 2014 e de 2015, aponta que 100% dos entrevistados consideraram a Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer do Recife um bom lugar para trabalhar. A Diretora de Planejamento e Gestão ao comentar esse resultado, esclarece que o principal desafio

posto é garantir esse nível de satisfação, ao longo dos anos. Após cada pesquisa concluída, como *feedback* é realizado um Plano de Ação destinado a atacar os pontos negativos detectados, principalmente no que diz respeito à capacitação.

A Gerente de Estruturação do Turismo, Priscilla Marques (2019) avança outras razões para esse bom relacionamento:

*“Eu acho que quem trabalha aqui, valoriza o que é feito aqui. Podemos ter uma queixa ou outra, mas acho que a equipe valoriza a forma como as coisas são feitas. [...] Como você falou, ter um corpo técnico é muito importante mas outra coisa que eu acho que é importante é que as pessoas (a maioria) trabalha de forma muito motivada, essa liberdade da gente poder falar com Renatinha (Diretora de Planejamento e Gestão) e com Ana Paula (secretária de Turismo, Esportes e Lazer), acho que facilita muito”.*

Ratificando a fala da Gerente de Estruturação de Turismo, o Gerente Geral de Eventos Renato Barbosa (2019) enfatiza:

*“Uma coisa que eu gosto muito aqui é o perfil da secretária e essa questão da valoração da equipe técnica, eu acho isso muito bacana dela ouvir o servidor e dar a opinião dela.”*

Ainda referente ao clima organizacional, é realizado trimestralmente a **integração dos servidores**, parte de uma política de desenvolvimento pessoal que ocorre desde 2013. Visitas a atrações locais, palestras e dinâmicas de grupo auxiliam essa integração. Alguns exemplos de locais e temáticas abordadas: visita ao Centro Comunitário da Paz (COMPAZ), que tem por objetivo a inclusão social, realizando trabalhos voluntários no local como organização de livros na biblioteca; cadastro de novos alunos para as atividades esportivas; recreação com as crianças da comunidade, visita guiada ao Jardim Botânico do Recife, que desenvolve atividades em educação ambiental, palestras como “Inteligência Emocional”; e “Finanças Pessoais”, “Transforma Recife” (plataforma que conecta organizações e voluntários na construção de uma cidade mais solidária), dinâmica de grupo no Parque Santana sobre trabalho em equipe, liderança, comunicação e reflexões sobre os elementos essenciais da cooperação – flexibilidade, determinação, metas comuns, visão de coletivo, agilidade, comprometimento, integração e união das equipes de trabalho são exemplos de ações da política de integração e bem-estar ao servidor.

As **avaliações de desempenho** com todos os servidores da Secretaria

também acontecem com base em competências: gerenciais (exclusiva para os gerentes) e técnicas (demais servidores). Os secretários executivos avaliam os gerentes, os gerentes se autoavaliam, e as equipes avaliam seus gerentes nos seguintes itens: competências para alcançar resultados, competências para prevenir e resolver problemas, competências de autogestão e competências para lidar com pessoas.

**Os Encontros Gerenciais** também fazem parte dessa política de integração e aperfeiçoamento contínuo, sempre com temas que passam pelo conceito moderno de liderança, poder das relações interpessoais, equilíbrio e inteligência emocional, pontos fracos de uma gestão não atualizada; como gerenciar e estimular uma equipe no dia-a-dia; os maiores erros na gestão de pessoas; desenvolvendo novas atitudes para novos resultados; delegação e acompanhamento, como fazer acontecer; feedback como prática diária; como livrar-se do SFA – SEMPRE FOI ASSIM; exercícios práticos de gestão, planejamento e trabalho em equipe.

Ainda nessa linha de atuação, em 2013, foi implantado o **Programa de Reconhecimento do Servidor**, também voltado a valorizar toda a equipe de trabalho e homenagear duas pessoas de seu quadro funcional: o gerente-destaque (Foto 28) e o servidor- revelação. A premiação é anual.

Foto 28 - Premiação Gerente Destaque



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2018.

Para a escolha desses servidores, é utilizada uma ferramenta para a avaliação de desempenho em conjunto com a votação dos gerentes, visando a aperfeiçoar a política de meritocracia adotada pela Secretaria. Em 2015, o programa foi ampliado, sendo premiados, além do gerente-destaque, três servidores-revelação.

De Jesus Cruz, Queiroz e Lima (2014) nos falam desses novos tempos na administração pública:

No que diz respeito ao setor público, estudos que envolvam motivação, satisfação e comprometimento vêm ganhando espaço, uma vez que nos últimos anos o setor público tem focado em práticas gerenciais advindas de práticas observadas no setor privado, de modo que tal mudança acaba criando a necessidade de regulações que permitam o melhor alcance dos resultados (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012 apud DE JESUS CRUZ, QUEIROZ e LIMA, 2014, p. 88). Nesse sentido, surge o que se chama de “Nova Gestão Pública”, caracterizada pela inserção de práticas gerenciais do setor privado no intuito de melhorar a performance das organizações públicas, e com elas, surge a necessidade de trabalhar aspectos motivacionais que possam agir diretamente sobre o desempenho (KAISER, 2014 apud DE JESUS CRUZ, QUEIROZ e LIMA, 2014, p. 88)

A secretária de Turismo, Esportes e Lazer, Ana Paula Vilaça (2019) tem outro diagnóstico para o sucesso de sua gestão.

*“O diferencial aqui da secretaria é manter o grupo juntando uma área de inovação e criatividade e uma área que cuida de processos e de pessoas, foi um casamento muito perfeito, né? Porque para você poder ter uma equipe que vai lá, tá na ponta fazendo e esquece da parte do processo da burocracia inerente ao poder público, né? E aqui a gente conseguiu aliar essas duas coisas, então isso é uma questão que eu acho que é relevante.”*

Faz-se importante frisar que todos os programas citados fazem parte de um Planejamento Estratégico pensado/elaborado por todos da SETUREL. O desafio se resume a tecer uma rede que envolvesse tantos interesses heterogêneos e atores diversos. Ao final, podemos dizer que a consecução dos objetivos se dá porque, além de ser levada em conta a diversidade dos participantes, não se perde de vista que o princípio primordial do lazer é ser feliz.

Ao término deste capítulo, podemos considerar cumprida nossa missão de apresentar os atrativos turísticos de Recife assim como também as ações da Secretária de Turismo, Esportes e Lazer do Recife, sua estrutura de funcionamento e seu planejamento, com o devido destaque aos projetos que impactaram a cidade ao

longo dos últimos sete anos (2013-2019).



## 2 A INDISSOCIABILIDADE DO TURISMO, LAZER, AMBIENTE E ECONOMIA CRIATIVA

O Capítulo 2 pretende relatar a grande repercussão de seis dos projetos da SETUREL na cidade do Recife. Para isso foi escolhida a avaliação *ex post* conforme será posteriormente detalhado, cujo intuito é saber se houve mudanças nos hábitos de lazer dos cidadãos recifenses. Pretende, ainda, investigar se os demais projetos da Secretaria contemplaram ações relativas ao meio ambiente, embasadas nos valores da sustentabilidade, como vimos no capítulo 1, e no da economia criativa, temática essa que, no bojo das grandes transformações da sociedade pós-industrial, empresta novo desenho às relações sociais pós-modernas.

Para o presente trabalho, apenas como um demonstrativo, apresentaremos avaliações posteriores à implementação dos programas. São chamadas por sua natureza de avaliação *ex post* ou somativa, e visam a trabalhar com impactos e processos, buscando a eficácia e o julgamento do valor geral do programa. O período escolhido vai de 2013 a 2019, a depender do início de funcionamento do projeto.

A educadora Moura (2008) ressalta a relevância da avaliação dos impactos nos projetos sociais:

Todo projeto social deve ter o potencial de mudar sistemas e, por pequeno que seja, deve mostrar resultados. Por menor que seja, às vezes, um pequeno projeto tem tal impacto, tal visibilidade na sociedade que muda a atitude das pessoas nas comunidades (MOURA, 2008, p.6).

Na visão de Carvalho (2003) apud Trevisan e Van Bellen (2008, p. 546), a avaliação de impacto:

É aquela que focaliza os efeitos ou impactos produzidos sobre a sociedade e, portanto, para além dos beneficiários diretos da intervenção pública, avaliando-se sua efetividade social. Busca-se nessa avaliação detectar as mudanças que efetivamente ocorreram e em que medida as mudanças ocorreram na direção desejada. (CARVALHO, 2003 apud TREVISAN e VAN BELLEN, 2008, p.54).

A historiadora Cotta (1998) nos fala que a avaliação propriamente dita é precedida de uma série de tarefas preliminares, sendo a primeira delas, traçar um perfil completo da intervenção, examinando seus objetivos, coletando informações sobre seu mecanismo de implementação, conhecendo a equipe responsável, os grupos e os indivíduos cujos interesses são afetados pelas ações do projeto. A segunda tarefa é identificar a finalidade da avaliação para que só posteriormente esta

comece a ser realizada dentro desses parâmetros.

A avaliação de impacto a ser levada em consideração para fins de estudo será a sugerida por Cotta (1998). A autora nos diz que devemos, primeiramente, indagar se houve alterações na situação-problema após a intervenção, ou seja:

Os projetos selecionados mudaram a realidade pretendida?

A população aderiu aos projetos?

Houve maior adesão ao longo dos anos posteriores à implantação?

Os gastos públicos foram diminuindo ou aumentando ao longo dos anos?

Em caso afirmativo, deve-se estabelecer uma relação de causalidade entre tais alterações e certos atributos do projeto e, em caso negativo, quais os possíveis motivos para que não houvesse adesão?

A avaliação de impacto também busca constatar a eficiência do projeto e permite comparar intervenções alternativas quanto aos custos.

Em síntese, o tipo de pesquisa escolhida para a avaliação poderá fornecer respostas para: em que medida os objetivos propostos pelas políticas públicas, programas e projetos estão sendo (ou foram) atingidos com sua implementação? Como eles funcionam e quais as estratégias e os mecanismos institucionais e operacionais específicos que levam cada política, programa ou projeto a atingir (ou não) os resultados esperados?

Por fim, o que se pretende com esse tipo de avaliação é saber quais as contribuições e legados que os projetos da SETUREL deixaram para a população recifense e se eles impactaram positivamente ou não os atores envolvidos.

Os projetos escolhidos foram o Olha! Recife, a Ciclofaixa de Turismo e Lazer, o Recife Antigo de Coração, o Recife Sagrado, a Academia Recife e concurso Eu amo. A escolha se deu pela repercussão que tiveram na cidade e porque o tempo de realização de cada um nos permite mensurar os impactos que causaram.

## 2.1 Olha! Recife

O projeto Olha! Recife refere-se ao programa de Sensibilização Turística da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Recife. Iniciado em março de 2014, conquistou rapidamente a adesão de moradores e a de turistas que visitam a cidade.

O *tour* garante um passeio acompanhado por guias de turismo credenciados a diversos pontos da cidade, dentro de temáticas diferentes a cada edição (dois

sábados por mês). O recifense, além de aprender um pouco mais sobre a história e cultura de Pernambuco, conhecer ou redescobrir pontos turísticos, passa a ter melhores condições de orientar o turista que chega à cidade.

Fora o passeio semanal de ônibus (Olha! Recife de Ônibus), foram criados, ainda em 2014, o “Olha! Recife no Rio”, realizado por meio de um catamarã; o “Olha! Recife Pedalando”, passeios mensais de bicicleta; e o “Olha! Recife a Pé”, com caminhadas, também mensais. Os passeios de catamarã ou de ônibus são realizados aos sábados; e os de bicicleta ou a pé, aos domingos.

No mês de novembro de 2014, foi lançado um roteiro especial por pontos “assombrados” da cidade, o Recife Mal-Assombrado. Superou todas as expectativas de público e entrou para a programação fixa do Olha! Recife, com periodicidade mensal. O passeio é realizado todo último sábado do mês, à noite, obedecendo a quatro roteiros regulares.

Todos os passeios são gratuitos e para participar, o interessado deve se inscrever no site [www.olharecife.com.br](http://www.olharecife.com.br) e comparecer ao ponto de encontro com um quilo de alimento não perecível. Essas doações são entregues, ao final de cada mês, a instituições de caridade diferentes.

O projeto Olha Recife! prosseguiu em 2015 oferecendo ainda quatro modalidades de passeios semanais. Deve-se destacar a adaptação e realização do roteiro “Recife Mal-Assombrado” na modalidade **rio**, bem como a realização de oito passeios do roteiro “Olha! Recife Literário”, em parceria com a Academia Pernambucana de Letras.

Segundo o Relatório Anual das ações da SETUREL<sup>12</sup> (2016), com os dados de 2016 somados aos do restante da vigência do projeto, atingiu-se as seguintes marcas: 140 passeios de ônibus com um total de 6.333 participantes; 88 passeios de catamarã com 7.960; 106 passeios a pé com 2.097 integrantes e 95 passeios de bicicleta com 861. A média anual de atendimentos do Olha! Recife é de 5 a 6 mil pessoas.

Cabem algumas perguntas sobre os projetos selecionados: o Olha! Recife mudou a realidade pretendida, ou seja, a população recifense para a qual foi criado o projeto aderiu ao mesmo? Houve maior adesão ao longo dos anos posteriores à implantação? Os gastos públicos foram diminuindo ou aumentando ao longo dos anos? Em caso afirmativo, deve-se estabelecer uma relação de causalidade

---

<sup>12</sup> Dados fornecidos para consulta no local sendo este um material ainda em elaboração

entre tais alterações e certos atributos do projeto e, em caso negativo, quais os possíveis motivos para que não houvesse adesão?

Quanto aos gastos do projeto: no ano de 2013, a SETUREL gastou um total de R\$ 115.460,00 com as quatro modalidades. Já em 2014, R\$ 277.354,00; em 2015, o valor gasto foi de R\$201.919,40 e em 2016, R\$ 91.612,00. Os gastos dos anos seguintes: em 2017, R\$ 76.690,00; em 2018, R\$ 126.152,40; 2019, R\$ 133.136,90. Acredita-se que essa oscilação ocorreu pela redução do número de passeios nos anos de 2016, 2017 e 2018, uma vez que a crise econômica deflagrada em 2015 prejudicou bastante o número de edições do projeto.

A cada modalidade lançada, a adesão era maciça, exigindo, muitas vezes, o aumento do número de ônibus fretados, ou então, repetir o percurso para atender à demanda. Segundo o responsável pelo projeto, a procura era tanta que, no caso de alguns roteiros, especialmente o de Catamarã (Foto 29), as inscrições no site se esgotavam em menos de dois minutos após sua liberação.

Foto 29 - Olha! Recife de Catamarã



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2016.

O número de participantes não aumentou porque a quantidade de vagas oferecidas continuou a mesma, a não ser nos passeios a pé ou de bicicleta, em áreas abertas, de livre circulação.

Acredita-se que a grande adesão ao projeto se deve também à qualidade e à diversidade dos passeios programados, que mereceu por parte da mídia espontânea,

grande divulgação, além da que era feita pela propaganda boca a boca. Outros fatores para essa grande aceitação era o interesse do cidadão em conhecer sua cidade sob diferentes olhares, porque cada passeio possuía uma temática diferenciada e a gratuidade, grande atrativo em épocas de “vacas magras”, como já dito anteriormente.

A secretária de Turismo, Esportes e Lazer, Ana Paula Vilaça (2019) explica da seguinte forma o sucesso do projeto:

*“Eu acho que o que aconteceu na secretaria foram muitos projetos, de diferentes áreas envolvendo o recifense. O Olha! Recife foi um desses grandes projetos, que ainda acho que tem um potencial enorme, mas que não tem tanta visibilidade.”*

Além do reconhecimento público local, o projeto também teve repercussão nacional e foi incluído no Manual de Boas Práticas, do Ministério do Turismo, tornando-se referência.

O Projeto, cuja intenção maior é a de sensibilização, também visava a aumentar a autoestima do cidadão, e provocar nele a sensação de pertencimento. Sobre isso, Dos Santos Junior e Baldissera (2007) nos dizem que:

Como cultura, o turismo resulta da interação de sujeitos que tecem a sociedade e a própria cultura e são por elas tecidos. Nessa perspectiva, o turismo, como lugar de experiência, é permanentemente (re)construído/transformado. Assim, não apenas os processos e as estruturas sofrem mudanças, mas também as compreensões, os pensares, as posturas, os valores. Se, por um lado, essa compreensão parece evidente, por outro, tomando-se em particular os locais que se propõem turísticos, em boa parte deles, o turismo ainda necessita ser (re)trabalhado, moldado; ser estabelecido e (re)conhecido como parte da cultura local, fazer parte do contexto de quem faz e produz o lugar, para provocar, dentre outras coisas, um sentimento de pertencimento e de identificação, tanto dos moradores, como dos visitantes. O desenvolvimento da sensação de pertencimento tem como provável desdobramento o comprometimento com o ser/fazer turístico. Estar comprometido significa, nesse caso, a atualização de posturas que se caracterizam pelo zelo com o turismo, em sua complexidade, principiando pelos processos relacionais, pelo cuidado e pelo prazer de vivenciar essa realidade (DOS SANTOS JUNIOR E BALDISSERA, 2007, p.126).

Entendemos que a implantação desse projeto, dentre outros efeitos, aproxima o cidadão da cidade. Ao experimentar o lugar de turista, paradoxalmente, ele renova seu contrato de nativo. Ao percorrer lugares onde estão impressas marcas familiares e conhecer suas origens, a própria história, é pertinente uma sensação inicial de

“estranhamento” que, logo em seguida, cede lugar à de pertencimento. Como alguém que recua dois passos para ver melhor. E essa identificação, as novas informações, a troca de impressões com seus pares ensejam um novo olhar, despertam novos sentimentos, autorizam novas descobertas.

## 2.2 Recife Antigo de Coração

O Recife Antigo de Coração, instituído pela Prefeitura do Recife por meio da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer, em março de 2013, a fim de transformar o Bairro do Recife, alinha esporte, cultura e diversão (Foto 30). O projeto inclui medidas como a interdição de logradouros públicos, impedindo o trânsito de veículos automotores, e promoção de atividades gratuitas nas ruas interditadas, divididas em polos: infantil, cultural e esportivo. A partir da décima edição, o polo musical foi adicionado ao evento.

Foto 30 - Público do Recife Antigo de Coração



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2014.

O público-alvo do evento é a família, contemplando programações para crianças, adolescentes, adultos e idosos. A cada edição, o número de transeuntes oscila entre 5 e 25 mil, dependendo das atrações, movimentando o Bairro nos finais de semana e abrindo um leque de opções de lazer para a população recifense.

As programações do projeto são variadas, cada uma das edições com atrações novas, tanto nacionais como internacionais, distribuídas de acordo com os polos. A

primeira, por exemplo, foi elaborada com base na cultura local. A organização das seguintes obedeceu ao mesmo critério, mas levava em conta a resposta do público. Com o passar do tempo, as programações iam recebendo sugestões populares, assim como firmando parcerias com outras secretarias e com o poder privado, a fim de, cada vez mais, minimizar os custos e democratizar o acesso.

Já vimos que as formas de lazer oferecidas são diretamente proporcionais ao bem-estar de uma comunidade. Como todos os outros projetos da SETUREL, este - pioneiro no contexto urbano – nasceu do empenho em suprir as carências e os anseios da comunidade, garantindo ao cidadão uma vivência personalizada da própria cidade.

Várias prefeituras do País visitaram o projeto com o objetivo de levar à própria cidade algo similar, como é o caso da Prefeitura de Campina Grande. Outro grande diferencial do projeto é dar maior segurança e comodidade ao cidadão ao transitar a pé pelo bairro. Pensando nisso, o estacionamento da Prefeitura foi disponibilizado gratuitamente durante a execução do projeto, com serviço de vans disponíveis para transportar a população ao local das atrações.

A programação do Recife Antigo de Coração, inspirada nos escritos de Dumazedier (1979), inclusive na descrição dos interesses feitas por ele, foi pensada de tal forma a incorporar opções de lazer que já existiam no bairro, como feiras de artesanato e os festivais gastronômicos. Buscou, ainda, integrar os ciclistas que utilizavam a Ciclofaixa de Turismo e Lazer que cruza o bairro, reforçando ainda mais o perfil de espaço esportivo do local.

No fim do segundo semestre de 2013, foi divulgado o Índice de Competitividade do Turismo, indicador criado pelo Ministério do Turismo (MTur), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com a função de medir o estágio de desenvolvimento dos destinos turísticos do Brasil. No quesito Resgate Histórico, o grande destaque do relatório de 2013, entre as boas práticas brasileiras, foi o Recife Antigo de Coração.

O projeto também mereceu grande aceitação popular e é um dos mais bem avaliados pela população local. Em novembro de 2014, atingiu um percentual de 93,9% de aprovação, em pesquisa realizada pelo Centro Integrado de Pesquisa e Comunicação (CIPEC).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Dados fornecidos pela SETUREL em seus relatórios internos, ainda em fase de conclusão.

Importante salientar que cada edição realizada leva em consideração a opinião popular, conferida nas pesquisas aplicadas por alunos universitários que trabalham como voluntários. Por isso, uma das razões dessa grande adesão poder ser atribuída ao fato de a comunidade se sentir prestigiada e ouvida pelo Poder Público.

As políticas públicas de cunho social surgem como uma possibilidade de contemplar a diversidade das necessidades de vários segmentos sociais, entretanto é necessário um grande planejamento, visto que o desenvolvimento social não está simplesmente atrelado ao desenvolvimento econômico de uma forma linear. Numa concepção político-ideológica de esquerda é necessário que as estratégias de ação para que este desenvolvimento aconteça se dê através do exercício da cidadania, com a participação de amplas camadas da população decidindo os rumos da sociedade, superando o caráter assistencialista de redes de proteção existentes em alguns programas.

Buscando a renovação do evento, no ano de 2015, vários outros projetos são implantados: Recife Recebe, em março de 2015, consistia em convidar cidades parceiras do Pacto Metropolitano do Turismo da Associação das Secretarias de Turismo de Pernambuco (ASTUR-PE) e outras cidades interessadas para apresentarem à população de Recife e aos turistas que visitavam a cidade, atrativos turísticos de outros municípios.

Atualmente, o RAC trabalha em seis eixos de produção:

- ... Eixo Cultural: São mais de 300 artistas locais e nacionais exibindo os ritmos das culturas pernambucana e brasileira, além da abertura de um espaço para danças com o palco do evento “Dançando na Rua”;
- ... Eixo Econômico: As feirinhas da PRODARTE (Associação Brasileira de Artes e Cultura), a da Economia Solidária e a do Bom Jesus abrem espaço para mais de 170 empreendedores, ligados à produção local, concorrendo para o desenvolvimento econômico dos envolvidos;
- ... Eixo Social: O evento convida várias instituições, sem fins lucrativos, como o GAC-PE (Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer - Pernambuco), NACC (Núcleo de Apoio à Criança com Câncer), AACD (Associação de Apoio à Criança Deficiente), Movimento Pró-Criança, Funase (Fundação de Atendimento Socioeducativo), o Transforma Recife e etc., para manterem um canal de comunicação com a



população, além de auxiliar em campanhas de doação. O evento ainda desenvolveu a campanha educativa do Maio Amarelo;

- ... Eixo Esportivo: São mais de 20 modalidades esportivas, desde esportes tradicionais como o Futebol, Voleibol, Basquete até o Parkour, Slackline e o Futebol Freestyle, além de “esportes internacionais” como o Rugby;
- ... Eixo de Lazer: No polo infantil, camas-estáticas, piscina de bola, recreação, teatro de bonecos e de rua, contação de histórias, show de humor e jogo gigante, no qual as pessoas são as peças do jogo.
- ... Eixo Saúde e Qualidade de Vida: promoção de várias ações, como teste de aferição de pressão, cálculo Índice de Massa Corporal (IMC), Semana do Bebê, ação contra o mosquito *Aedes aegypti*.

As respostas às questões postas sobre os projetos selecionados indicam que o Recife Antigo de Coração alcançou a meta pretendida. Já em suas primeiras edições, o público salta de 2 mil para 25 mil participantes. Entendemos que essa apropriação do projeto por parte da população recifense se dá por vários motivos: o primeiro diz respeito à falta de opção de lazer aos domingos; a outra razão remonta ao fato de o recifense sempre ter valorizado as programações culturais visto ser nato de uma cidade tradicionalmente rica dessas manifestações. Além disso, as programações estão concentradas no bairro do Recife Antigo, talvez o mais tradicional da capital.

No ano de 2013, primeiro ano do projeto, o gasto anual foi de R\$ 1.256.626,98; em 2014, de R\$ 2.726.173,48. Neste mesmo ano, o projeto atingiu seu ápice, sendo necessário edições extras, ao longo do ano, para suprir a expectativa da população. No ano de 2015, o gasto foi de R\$1.717.536,27, no auge da crise econômica, e o custo teve que ser reduzido assim como a quantidade de edições. Em 2016, o custo baixa ainda mais para R\$ 917.234,46. Os gastos de 2017/18/19 do Recife Antigo de Coração foram R\$ 435.650,15, 313.686,35 e R\$ 460.831,62, respectivamente. As parcerias com a iniciativa privada e com as prefeituras das cidades vizinhas foram fundamentais para a redução do custo do projeto.

Mesmo com a diminuição do número de edições, o cidadão recifense continuou prestigiando o projeto (assim como o Olha! Recife) como uma bela opção de lazer aos domingos. Não havia nenhuma atividade similar na cidade, em especial naquela área, central e tão cheia de significados, como é o caso do Recife Antigo.

Ao observar os espaços públicos em uma cidade, por um determinado período, vislumbra-se um mundo de acontecimentos interligados, rotineiros ou eventuais. Pode-se compreender a função atribuída a cada local pelos seus usuários, a forma como a vida pública torna-se animada e interativa em determinados momentos e sombria e silenciosa em outros. É possível constatar em espaços públicos refletem uma realidade, ainda que a pequena realidade de um bairro, mas que tem ligação com o restante da cidade e suas transformações (SILVA, 2009, p. 227).

Portanto, não há como “descolar” a história do bairro com o que é vivenciado pelo recifense na atualidade. O projeto ora em foco, ilustra uma política que contempla particularidades do bairro e respeita seu éthos, permitindo que o morador retome a posse da própria cidade e se orgulhe de chamá-la de sua. Dentro desse espírito, é no Bairro que se localiza o epicentro da Ciclofaixa de Turismo e Lazer.

### **2.3 Ciclofaixa de Turismo e Lazer**

O ano de 2013 foi marcado por projetos renovados de lazer, instituídos pela SETUREL para propiciarem uma vivência da cidade em atividades de lazer ao ar livre. Um dos programas que ajudaram no resgate desse elo perdido foi a Ciclofaixa de Turismo e Lazer, elaborada pela Secretaria e realizada pelo Banco Itaú, vencedor da convocação pública para operacionalizar o projeto.

Além de estimular a prática de uma atividade física, a Ciclofaixa (Foto 31) cumpre um trajeto privilegiado, passando por pontos turísticos do Recife, ligando Zona Norte, Zona Sul e Zona Oeste. Desde 24 de março de 2013, duas rotas foram lançadas (Zona Norte e Zona Sul). No dia 28 de julho seguinte, devido ao grande sucesso, uma terceira rota (Zona Oeste) inaugurada. Ao todo, as três rotas somam 35 km. O roteiro total engloba 28 bairros do Recife.

Foto 31 - Ciclofaixa de Turismo e Lazer



Fonte: Site Institucional Movimento Conviva, 2016.

No primeiro ano do projeto, a participação dos usuários chegou a uma média de 17 mil pessoas em um único dia de funcionamento, por todo o percurso. Como parte das ações, foram instalados 25 bicicletários pelo Itaú e um, pela Prefeitura do Recife. Em dezembro de 2013, na edição especial da revista *Veja* – O melhor da cidade, a Ciclofaixa de Turismo e Lazer foi eleita a melhor programação gratuita da capital pernambucana. No ano de 2014, uma média de 18 mil pessoas pedalarão em todo o percurso da Ciclofaixa. No primeiro semestre de 2015, comemorados dois anos de criação do projeto, uma média de 20 mil pessoas pedalou por todo o percurso. Em 2016, são instaladas 80 estações de aluguel de bicicletas pelo Itaú, projeto Bike PE, e pelo Porto Leve. Em 2018, o público alcançou a marca de 16 mil pessoas, número que se repete em 2019, segundo relatório anual das atividades da SETUREL.

No tocante às perguntas sobre os projetos destacados, anteriormente, pode-se dizer que a Ciclofaixa alcançou o que se propunha. Desde a primeira edição do projeto, em 2013, o público é ascendente, em média, 22 mil participantes em cada montagem da ciclofaixa, aos domingos e feriados.

O projeto foi patrocinado até 2016 pelo Banco Itaú, que entrou com uma cota de publicidade no valor de R\$ 50.000,00 para uso da marca e fez toda a operacionalização. Em 2017, o gasto do Projeto foi de R\$ 740.954,29; em 2018, R\$ 1.012.934,80 e 2019, R\$ 1.235.215,04. A partir daí, a Prefeitura da cidade do Recife

teve que assumir os gastos, uma vez que o Itaú desistiu do patrocínio alegando a crise econômica no País.

Acredita-se que tal qual o RAC, a rápida adesão ao projeto tem como razão principal, a falta de opções de esportes e lazer ao ar livre, em especial aos domingos. Ademais, a ciclofaixa tem sua rota pontuada de pontos turísticos que mereceram um novo olhar ao serem visitados de bicicleta.

Valores como inovação e respeito ao cidadão foram colocados em evidência no projeto em questão, assim como merecem destaque os objetivos iniciais colocados no Planejamento Estratégico da SETUREL: favorecer o acesso ao lazer e desenvolver novos produtos turísticos e de lazer. Cumprido seu “périplo,” o projeto é incorporado ao dia-a-dia da cidade, independente da gestão estabelecida.

#### **2.4 Projeto Recife Sagrado**

Também visando o acesso ao lazer e o incentivo para curtir a cidade e seu patrimônio, foi implantado o projeto Recife Sagrado.

Criado com o objetivo de resgatar a importância e a visibilidade das igrejas, buscando fortalecer sua imagem e fornecendo aos turistas e aos cidadãos recifenses a oportunidade de conhecer a história de cada uma, detentoras de grandes acervos histórico, cultural e religioso. O projeto conta com monitores graduandos em áreas específicas como turismo, história e museologia, divididos em turnos da manhã e da tarde. Treinados e providos dos conhecimentos específicos de suas respectivas graduações, os monitores apresentam as igrejas à população sob uma ótica diferenciada, fazendo com que o turista mergulhe nessas histórias e, além de admirar esteticamente, sinta-se estimulado a conhecer seus significados.

O turismo constitui muitas vezes, uma experiência superficial. Reconhece-se a imagem, mas não se estabelece uma relação com o lugar, nem se conhece sua história. Fica tudo na superfície: rotas banais, ruas escolhidas para um roteiro de compras, visitas a pontos gastronômicos ou históricos mais visados. Os passos dos turistas são sempre apressados, aí não se fica, só se deixa passar. Fragmentam-se os lugares, exclui-se o feio, afasta-se o turista do pobre, do usual; trajetos feitos por ônibus refrigerados ou vans com guias de fala mansa e agradável, sempre bem-disposto, sorriso nos lábios, naquele estilo absolutamente igual em todo lugar, estereotipado, que infantiliza o turista, onde o lugar é apenas o que pode ser visto,

fotografado e depois esquecido (ZUKIN, 1996 *apud* YÁZIGI, 2002).

É o estereótipo do turista que não abre espaço para novas experiências. Não se “aproxima” do local visitado nem se deixa transformar por ele.

No ano de 2016, os dados apontam 24.709 atendimentos divididos entre nacionais (20.661) e internacionais (4.048). Somados aos números desde o início do projeto chegam a 63.143 atendimentos, divididos entre visitantes brasileiros (52.914) e estrangeiros (10.229). Já em 2017, o número de igrejas foi ampliado para sete, atingindo um público de 36.849 pessoas. Em 2018, foram oito igrejas contempladas e o público atingiu a marca de 47.216 pessoas (Foto 32).

Foto 32 - Visita a Igreja no Projeto Recife Sagrado



Fonte: Banco de imagens, SETUREL, 2016.

Os gastos com o Recife Sagrado desde seu início (2016) foram mínimos em comparação com os demais projetos e considerando a mídia espontânea gerada. Em 2016, a SETUREL gastou R\$ 18.052,67; em 2017, 20.000,06; em 2018, o custo foi de R\$ 20.161,09 e em 2019, R\$ 20.917,00. Todos esses gastos diziam respeito à remuneração de estagiários.

Devido a um intenso processo de recuperação e restauro de diversas igrejas no Recife, a SETUREL optou por limitar a seis o número de igrejas contempladas pelo projeto Recife Sagrado: Igreja Madre de Deus, Capela Dourada da Ordem III de São Francisco, Igreja de Nossa Senhora do Rosário dos Homens Pretos, Basílica de

Nossa Senhora do Carmo, Igreja Santa Tereza D'Ávila e Basílica de Nossa Senhora da Penha.

As igrejas são espaços para os ritos religiosos, mas também exemplares histórico, artístico e cultural. Locais para as comemorações que seguem o calendário litúrgico anual com festas de padroeiro, novenas juninas e natalinas. Lugares de memória (NORA, 1993) que fazem parte do cotidiano dos moradores estabelecendo vínculos afetivos relativos às suas histórias de vida, mas também que atraem visitantes para conhecerem as suas singularidades construtivas, beleza arquitetônica e cênica (ARAGÃO, 2014, p.02).

Acredita-se que a demanda aumentou, ao longo dos anos, já que o número de turistas na cidade também cresceu. O interesse pelo patrimônio histórico, em especial, no que diz respeito às centenárias igrejas pernambucanas, amplamente divulgadas em eventos de marketing, tanto nacionalmente quanto internacionalmente, faz com que as igrejas e o patrimônio histórico-cultural do Recife sejam um dos principais atrativos do circuito turístico da cidade. O projeto está alinhado com a missão da SETUREL em fomentar o turismo e promover o acesso ao lazer.

## 2.5 Academia Recife

Com o objetivo de ampliar os serviços que asseguram lazer ao ar livre para a população foi criado a Academia Recife. A primeira foi instalada na Lagoa do Araçá, em dezembro de 2013. Hoje existem 19 academias espalhadas pela cidade, sendo que uma delas, de responsabilidade do Governo do Estado, atende mais de 100 mil usuários, segundo dados da SETUREL.

Trata-se de um conceito novo de academia, gratuita e ao ar livre, com todos os aparelhos em aço inox, e professores e estagiários disponíveis durante o horário de funcionamento. A oferta de espaço e equipamentos para musculação, ginástica localizada e alongamento obedecem ao mesmo conceito das Academias da Cidade, da Secretaria de Saúde. Todas as Academias Recife (Foto 33) seguem o mesmo padrão: 250 metros quadrados, espaço para musculação (Foto 34), alongamento e ginástica localizada, além de novas modalidades oferecidas como vôlei, futebol, capoeira, funcional, dança popular, jogos populares, recreação, atividades para a terceira idade, dança de salão, *combat* e *step*, viabilizadas por meio de convênio firmado com o Ministério dos Esportes. O funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 5h30 às 9h30, e, das 17h às 21h, e aos sábados, das 6h às 10h.

Os gastos com Academia Recife, desde seu início, foram, em 2017, R\$ 3.752.580,11; 2018, R\$ 6.276.108,22 e 2019, R\$ 7.091.379,14, respectivamente. Acredita-se que o aumento dos gastos se deve à instalação de novas academias espalhadas pelos bairros para fazer frente ao aumento da afluência da comunidade, o que exigiu mais preparadores físicos e mais equipamentos.

Foto 33 - Academia Recife



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2018.

Foto 34 - Academia Recife



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2018.

Desde sua implantação, a Academia Recife teve total adesão dos moradores do entorno onde foi instalada, com lotação máxima de inscritos logo na primeira semana do seu lançamento. Embora seja um projeto considerado de alto custo, o retorno em qualidade de vida do cidadão e em mudança para hábitos saudáveis, compensa o investimento público.

O esporte é um fenômeno sociocultural extremamente importante desde o início deste século (PAES, 2009 apud ALVES, 2014) e faz parte das manifestações culturais do homem, inclusive as atividades de lazer. Os interesses físicos se relacionam com as práticas corporais de movimento, principalmente as esportivas que têm ampla difusão pela mídia. As atividades esportivas efetivamente podem fazer parte desses interesses e nessa vertente, os esportes não necessariamente precisam ser orientados pelas rígidas regras impostas pelas organizações que comandam estas práticas. As adaptações, as adequações e as recriações das práticas esportivas em nível de regras, espaços e materiais, podem ser bons facilitadores para a participação dos indivíduos (ALVES, 2014).

Segundo o Relatório Anual da SETUREL, o grau de satisfação das Academias Recife, desde a sua criação, variou entre 98 e 100% entre ótimo e bom, o que comprova a satisfação dos usuários com a qualidade do serviço oferecido. Essa pesquisa é aplicada a cada três meses desde o início do funcionamento, reforçando a colocação de Dumazedier (1979) que os físico-desportivos são interesses inerentes ao ser humano. Mais uma vez, uma afirmativa teórica é confirmada pela experiência humana. Outro projeto premiou as decorações espalhadas pela cidade no Concurso Eu amo.

## **2.6 Concurso Eu amo**

O projeto valoriza a produção coletiva dos cidadãos por meio da valorização das manifestações culturais e do embelezamento da cidade em dois momentos: São João e Natal. No São João, o concurso de ruas e, no Natal, a premiação das ruas e das casas mais bem decoradas. Uma comissão, composta por membros da Prefeitura e da sociedade civil, escolhe as dez melhores ruas, conforme critérios de criatividade, originalidade, beleza, mensagem e iluminação.

Embora seja um projeto considerado de boa aceitação, as inscrições, ao longo dos anos, sofreram baixas. Em 2013, o concurso “Eu amo minha rua” teve 88 inscritos;



em 2014, aumentou consideravelmente para 380; em 2015 diminuiu para 110; em 2016, recebeu 130 inscritos; em 2017, 51; em 2018, 119 inscrições e em 2019, 103 inscritos. Percebe-se pelos números fornecidos pelo Relatório Anual da SETUREL uma queda nas inscrições, com exceção de 2014.

No tocante a Eu amo minha Rua, edição de Natal (Foto 35), o número de inscritos em 2013, foi de 846; em 2014, aumentou para 1260; em 2015, diminuiu para 904, em 2016, caiu para 653; em 2017, para 331; em 2018, para 171. Em 2019, há um ligeiro aumento para 210 inscritos.

Acredita-se que a oscilação do número de inscritos ocorre por dois motivos: no primeiro ano, por exemplo, a Prefeitura cedia os kits de decoração. No segundo ano, 2014, o aumento expressivo do número de inscritos pode ser justificado por ser ano de Copa do Mundo, ocasião em que tradicionalmente os moradores se sentem motivados em decorar sua rua e/ou residência. Em 2015, o número de inscritos cai significativamente e, nos anos seguintes, ficam no mesmo patamar. Estes números dizem respeito às festas Juninas. Quanto à decoração de Natal, depois de 2015, o número de inscritos só vai decrescendo. Além de a Prefeitura deixar de distribuir os kits, a crise atinge, particularmente, a maioria de baixa renda. Uma ressalva a ser feita sobre o concurso é que, ao longo dos anos, eram as mesmas pessoas que participavam do Concurso.

Foto 35 - Estabelecimento comercial decorado para o concurso



Fonte: Banco de Imagens, SETUREL, 2015.

Os gastos com Concurso, anualmente, desde seu início, foram, respectivamente, em 2017, R\$ 205.157,88; 2018, R\$ 104.499,36; e 2019 R\$ 178.509,35. Uma média razoável se considerarmos o amplo raio de ação do projeto.

A secretária de Turismo, Esportes e Lazer, Ana Paula Vilaça (2019) nos falou que

*“A ideia é muito legal, mas na prática não funcionou muito. Foi inspirado em algumas outras cidades que faz esse tipo de concurso para que a cidade fique mais bonita com o próprio morador enfeitando sua rua, no Natal e no São João (Foto 36), mas o que a gente observou foi que quando ele começou a ser implementado, veio a crise. Ele é super bem aceito, mas eu acho que o impacto dele não é o que deveria, nem como foi pensado.”*

Foto 36 - Rua inscrita no Concurso “Eu amo”



Fonte: Banco de Imagens, SETUREL, 2017.

A despeito de uma eventual imprevisibilidade das ações do planejamento, em especial as “forças externas” que podem modificar as linhas de ação, deve ser levada em consideração todo o estudo de um cenário prévio para quando esses momentos de instabilidade (como a crise econômica, por exemplo) acontecerem, as ações serem repensadas e readaptadas à nova realidade, como aconteceu com o Concurso Eu Amo. Para manter o propósito original, foi necessário uma série de adaptações além de se estimular a produção coletiva e aumentar o convívio social.

## 2.7 Considerações a respeito das análises dos projetos

A SETUREL procurou por meio do seu planejamento estratégico se adequar aos novos padrões gerenciais surgidos a partir de 1970: dinamismo, otimização fundamentada, diretrizes/ ideais, planejamento, gestão por resultados, metas e indicadores, tais como servem de base à iniciativa privada.

Os requisitos da boa gestão pública - fazer o que deve ser feito com capacidade de formulação e implementação, otimizar os recursos e com transparência – eram considerados primordiais pela SETUREL para que seus projetos gerassem os benefícios planejados para a cidade e seus frequentadores.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que o planejamento é instrumento, não deve ser considerado como único caminho. À gestão estratégica deve-se incorporar a flexibilidade e a mudança contínua, como já falamos anteriormente. O “engessamento” de ações, quando guiadas apenas pelo plano, pode engessar também ideias e soluções nos momentos de decisões importantes frente a novas questões. De alguma forma, todos os projetos da SETUREL sofreram modificações em função da crise econômica, e os cortes no orçamento decorrentes. Nesses momentos de reestruturação, fez-se necessário o pleno uso da criatividade para alcançar soluções dentro de um novo patamar de gastos: estabelecer parcerias com a iniciativa privada foi a saída de que a Secretaria lançou mão para dar andamento aos projetos, readequando-os em alguns casos.

Sendo assim, ao longo desses anos o Planejamento Estratégico passou por diversas reformulações. Em 2014, a Secretaria reduziu em torno de 80% as suas metas. No final de 2014, foi feita uma primeira revisão do planejamento estratégico devido à crise financeira que o país estava atravessando, para avaliar novos caminhos e possíveis alterações. Ao final de 2015, com o agravamento da crise, mais alguns projetos tiveram que ser repensados, assim como em 2016. Neste ano além da derrocada econômica que o país enfrentava, houve eleições municipais o que agravou o clima de indefinição. Vale observar que anualmente é feita uma avaliação por indicadores de cada projeto que a SETUREL acompanha. Na repactuação desses planejamentos, no período de 2017 a 2020, 58% dos planos foram atingidos, segundo a Gerente Geral do Desenvolvimento Turístico e marketing.

Como vimos a implementação das políticas e dos planos turísticos exige

abordagens e técnicas. As recomendações de planejamento devem ser passíveis de implementação, e os caminhos para implementá-las precisam ser reavaliados, ao longo do processo de planejamento. Tal execução é responsabilidade tanto do governo quanto do setor privado, e os respectivos papéis dos setores público e privado precisam ser claramente definidos durante o processo de implementação. (WALDO, 1955 apud DENHARDT, 2012)

Os projetos Olha! Recife, Recife Antigo de Coração e Ciclofaixa de Turismo e Lazer, O Recife Sagrado, a Academia Recife e o Concurso Eu amo pretenderam, durante seu funcionamento, alcançar os 3Es (Efetividade, Eficiência e Eficácia)<sup>14</sup> preconizados nas teorias de Administração: foram efetivos por acontecer conforme o planejado; eficiente, à medida que, a cada edição, houve um esforço para redução de custos, por meio de criatividade e parcerias com a iniciativa privada; e eficaz por ter alcançado o objetivo principal de trazer o cidadão recifense para vivenciar sua cidade.

Outro objetivo a que nos propusemos, neste capítulo, é elencar algumas ações da SETUREL que, ao longo desses anos, tivessem como mote principal ou secundário as questões relacionadas ao meio ambiente. Não nos foi possível efetuar qualquer destaque ou seleção, uma vez que praticamente todos os projetos elaborados e postos em práticas estavam imbricados às questões ambientais. Apesar de não ser possível realizar essa ação, devido à inerente vinculação do homem com o meio em que vive, algumas iniciativas merecem destaque:

A criação e implantação do **CAT Ambiental** (Foto 37) traz informações sobre o Recife e ações ligadas ao meio ambiente, como exposições e atividades lúdicas e os parques infantis feitos com madeiras reflorestadas, localizados no Bairro de Boa Viagem.

Factualmente, a atividade turística é grande consumidora da natureza. Contudo, isso pode resultar em degradação do patrimônio natural se a relação não se der de forma responsável, o que, conseqüentemente, torna imperativa a compreensão de como o turismo pode evitar danos ambientais e se tornar uma ferramenta aliada

---

<sup>14</sup> Efetividade: capacidade gerencial para fazer as coisas certas, ou fazer com elas sejam realizadas; Eficiência na administração pública tem relação com a economia. É a relação entre o que se obteve (output) e o que se consumiu em sua produção (input), medidas na mesma unidade; Eficácia: é a medida de quão próximo se chegou dos objetivos previamente estabelecidos (anotações de sala de aula no Curso de Pós em Administração Pública da FGV, 2015).

na conservação dos espaços naturais. Nesse sentido, a prática a ser adotada, durante as visitas turísticas, é desenvolver a percepção de que é preciso preservar os recursos naturais e culturais, experiência esta que pode ser estimulada na localidade visitada e a atuação dos indivíduos como agentes transformadores posta em prática em qualquer outro lugar. Isso é possível de ser logrado através da adoção da educação ambiental em consonância com as práticas turísticas. Foi pensando nesse estímulo da sensibilização turística que o CAT Ambiental foi criado.

Foto 37 - Inauguração do CAT Ambiental



Fonte: Site da Prefeitura do Recife, 2018.

Além da implantação do CAT Ambiental, outra ação de incentivo à Educação/Sensibilização Ambiental<sup>15</sup> foi a realização da **reunião de integração de todos os servidores da SETUREL** no Jardim Botânico do Recife. O intuito, além de conhecer o local, foi ministrar aula de educação ambiental. Importante ressaltar que a experiência vivenciada na prática, possibilita incluir o valor da sustentabilidade na “venda” do atrativo turístico.

---

<sup>15</sup> A Sensibilização Ambiental é muitas vezes confundida com Educação Ambiental. A sensibilização só por si não leva a mudanças duradouras, serve antes como uma preparação para as ações de educação ambiental. A educação ambiental é um processo educativo que surgiu da constatação pela progressiva destruição do Ambiente por parte da Humanidade, sobretudo a partir da revolução industrial. Procura dar resposta à urgente necessidade de conduzir as pessoas a uma mudança de atitudes e comportamentos que as levem a participar ativamente na resolução dos problemas ambientais

A **sensibilização turística** também fazia parte dos passeios do Projeto Olha! Recife. O cidadão e o turista que visitava a cidade cumpriam roteiros que tratavam de temas especiais como o Circuito dos Baobás (Foto 38), o próprio Jardim Botânico, o Parque Dois Irmãos, entre outros.

Foto 38 - Circuito dos Baobás



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2017.

**O plantio de 40 mudas de espécies nativas da Mata Atlântica no Parque Urbano da Macaxeira** (sob responsabilidade da SETUREL), na zona norte da cidade, é resultado de um projeto de compensação ambiental que inclui a manutenção das plantas pelo período de um ano. Esta ação contou com a participação de todos os servidores da SETUREL no parque para tal fim. Além desse plantio, mais mil mudas foram plantadas em outros parques da cidade, ao longo dos projetos capitaneados pela Secretaria do Meio Ambiente da Prefeitura da cidade do Recife.

A SETUREL, em parceria com outras secretarias, participou de um **mutirão de pintura de casas em morros na cidade** com o objetivo de, além de os moradores motivados pelo orgulho se apropriarem do lugar, gerar o sentimento de zelo. Inibir o ato de jogar lixo em um ambiente saudável, bonito para quem vê e para quem vive, pode conduzir à sensibilização ambiental que se pretendia despertar com essa iniciativa. No total foram 16 áreas contempladas em 15 dias de projeto ocorrido em 2019.

A **Reciclagem de óleo produzido na Central do Carnaval**, espaço sob a responsabilidade da SETUREL, a intenção é trabalhar em conjunto com as

cooperativas do Recife Antigo para reciclar 100% do lixo produzido na Central.

Dentro desse mesmo viés, durante o carnaval de 2020, outra iniciativa similar resultou que todo material utilizado como pratinhos e talheres na Central, serem de material reciclado.

Ainda, dentro dessa proposta de **reutilização de materiais**, no Projeto Colorindo Recife, foram instalados balanços para serem usados pela população feitos com grids de cordas recicláveis e restos de bambu. A decoração do evento, também montada com o mesmo material. Havia, ainda, uma praça de interações (Foto 39) com objetos feitos de materiais reciclados.

Foto 39 - Praça de interações



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2017.

Em 2018, a Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer da Prefeitura do Recife realizou o Hackatur, já descrito no Capítulo Um. Os diversos projetos apresentados nesse evento foram repensados e aglutinados, transformando-se em um “achado” para impactar positivamente o meio ambiente. Em especial foi implantado um projeto

embrionário de quatro sócios que visava a diminuir o acúmulo de copos descartáveis em locais com alto consumo de bebidas, especialmente no carnaval. Assim surgiu o “**Ecocopos Folião**” que agora está sendo incubado em outro programa dessa mesma Secretaria, Prêmio Recife Gerando Conhecimento. Exemplos como esse demonstram o propósito de diálogo que norteia as ações da SETUREL, multiplicando os canais de interlocução com todos que tragam alguma contribuição. Projetos como Hackatour e Prêmio Recife Gerando Conhecimento são terrenos férteis em que ideias sustentáveis brotam e se reproduzem.

O Poder Público, no âmbito dos organismos ambientais, é peça fundamental nessa busca do desenvolvimento sustentável. Para tanto, são traçadas políticas e diretrizes que implicam uma real contribuição à comunidade e ao meio ambiente. O Turismo vem a ser um dos mecanismos que, além da preservação, pode gerar divisas. Cabe ao poder público formular as regras para uma relação funcional. Determinar, por exemplo, a capacidade de carga<sup>16</sup> que cada ambiente (turístico ou não) suporta, depois de avaliadas as condições do lugar. Baseada em análises como essas são estabelecidos os limites necessários à conservação da área.

Importante ressaltar que o turismo pode provocar muitos aspectos negativos no meio ambiente. Para Dias (2003a),

[...] esses impactos surgem, por exemplo, no desenvolvimento da infraestrutura para o turismo, num incorreto manejo dos resíduos gerados pela atividade, nas cicatrizes na paisagem geradas pelo crescimento da infraestrutura nas áreas naturais e pelo volume de visitantes que afeta os ecossistemas mais frágeis (DIAS, 2003a, p.78)

Em todo caso, não há como desvincular a atividade de projetos promovidos pela SETUREL, sempre levando em conta o ambiente que nos cerca, e o fato de que está tudo interligado. Pensar de forma global, embora agindo de forma local, cuidando da própria “aldeia” para melhorar o mundo. E, no caso do turista, cuidando do mundo para preservar a própria “aldeia”.

No que concerne à Economia Criativa, uma temática bastante em evidência, a SETUREL lança mão dessa nova alternativa para movimentar a economia local, criando o Plano do Turismo Criativo do Recife. Trata-se de um conjunto de ideias e

---

<sup>16</sup> Capacidade de carga no turismo é o número de turistas que podem ser acomodados e atendidos em uma destinação turística sem provocar alterações significativas nos meios físicos e social e na expectativa dos visitantes (DIAS, 2003, p.80).



propostas para orientar a tomada de decisões na área de Turismo Criativo e facilitar a ampliação, diversificação e qualificação da oferta turística da cidade, além de fortalecer a imagem do Recife como cidade criativa.

Para melhor entendimento do plano, convém analisar a gênese do processo que deu origem ao termo Turismo Criativo, abrangendo indústrias e economia criativas. Na visão acadêmica, então, indústrias criativas e economia criativa configuram um campo de conhecimento pré-paradigmático, ainda que em rota ascendente e ritmo crescente de constituição. A rigor, no entanto, não se pode dizer que o campo em constituição parte do zero. Ao contrário, vale aqui lembrar que alguns estudiosos da matéria têm insistido na compreensão de que as indústrias criativas significam, particularmente, a ampliação dos campos de estudos e pesquisas dedicadas às artes, e às indústrias culturais, na perspectiva da incorporação de setores e dinâmicas típicas da nova economia. Ao que tudo indica, a expressão Economia Criativa aparece pela primeira vez em 2001. Na matéria grafada na capa da edição especial de agosto da revista *Business Week*, intitulada *The Creative Economy – the 21 century corporation* (Coy, 2001), e dando título a um livro, *The creative economy – how people make money from ideas*, publicado em Londres por John Howkins (MIGUEZ, 2007).

Em Recife, para a construção do plano, primeiramente, houve uma identificação e mobilização das lideranças dos segmentos criativos, de tecnologia e serviços turísticos existentes na cidade em condições de contribuir. Em média, 410 pessoas participaram do Seminário “Marco Zero do Turismo Criativo do Recife” e 300, das oficinas ideativas para discussão de ideias e propostas de intervenção no campo do turismo criativo.

Dentro do Plano de Turismo Criativo, criado, discutido com a sociedade civil durante todo o ano de 2018 (fase de estudos, escutas coletivas, validação e aprovação da política pública do turismo criativo) e validado, em seguida, surgiu o “Pátio Criativo”. O projeto tem como objetivo criar uma governança local que busque desenvolver, em parceria com a sociedade civil, a reativação do Pátio de São Pedro (Foto 40), como um dos principais espaços de ativação Cultural, dentro dos princípios da Economia Criativa.

Foto 40 - Pátio de São Pedro



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2019.

O passo seguinte foi realizar várias ações com intenção de ampliar a consciência da sociedade civil acerca da importância e das possibilidades de desenvolvimento do turismo criativo na cidade do Recife, com especial atenção aos jovens e lideranças locais (Sensibilização dos Territórios); e qualificar os empreendedores com potencial para desenvolvimento de negócios em turismo criativo (Fotos 41 e 42).

Foto 41 - Oficina de Sensibilização do Turismo Criativo



Fonte: Site Institucional Turismo Criativo, 2018.

Foto 42 - Oficina de Sensibilização do Turismo Criativo



Fonte: Site do Turismo Criativo, 2018.

Segundo a secretária de Turismo, Esportes e Lazer do Recife, Ana Paula Vilaça (2019):

*“Hoje o viajante não quer mais ser um mero expectador da cidade; ele quer vivenciar o dia- a- dia e as experiências únicas daquele local. O Recife é uma cidade extremamente criativa, que tem locais especiais, como a Ilha de Deus, Bomba do Hemetério e Brasília Teimosa. Espaços que estão, cada vez mais, empreendendo no turismo criativo.”*

Segundo avaliação do Gerente de Turismo Criativo, João Paulo da Silva (2019):

*“O turismo criativo é uma tendência mundial, vários destinos importantes do mundo inteiro têm investido nessa área e tem tido muito sucesso. No Brasil tem algumas pequenas iniciativas em Brasília, em Porto Alegre, que inclusive fizeram políticas públicas do turismo criativo. Recife foi a terceira cidade do Brasil a ter uma política pública para o setor e na América Latina, Medellín tem experiências muito consolidadas”.*

Ele acrescenta que:

*“Essa tipologia de turismo trabalha com cocriação, que consiste em você construir a experiência de maneira colaborativa onde o anfitrião vai ser o mediador na experiência, mediando uma atividade que ele tem expertise local e o resultado final desse processo de cocriação normalmente é inusitado [...], então, essa é a essência*

*do turismo criativo. [...]a gente fez um primeiro mapeamento dos segmentos criativos do Recife, da área de moda, música, dança, gastronomia, tudo com interface com a economia criativa. Fez também um apelo a mais de 300 atores e começou a mobilizá-los e chamá-los para o seminário que foi considerado marco zero do turismo criativo. Logo em seguida, fizemos um mês de oficinas ideativas abertas ao público e cada oficina era um eixo de atuação do plano, que deu em média 30 pessoas por oficina para pensar o plano de turismo criativo do Recife. (.....) foi muito bacana esse processo.”*

Ratificando a importância da participação popular, Soto e colaboradores (2010), nos dizem que:

A expressão “participação social” parece estar em voga. Constantemente ouvimos os discursos políticos e a mídia reafirmarem a demanda crescente pela inclusão da sociedade civil nos processos decisórios. Fala-se de “governabilidade social”, ou seja, da necessidade de legitimação popular das iniciativas tomadas pelos gestores públicos (SOTO et al., 2010, p.14).

Nessa rodada de conversas, constatamos a necessidade de criar uma instância de governança, no formato de um Fórum, de forma consultiva, que colabore com o processo de gestão participativa, execução das ações previstas no Plano, monitoramento e avaliação de resultados. Mantém-se o propósito de não fazer só “para” e sim, fazer “com”, o que surte melhor efeito: é mais real e mais democrático em projetos de cunho social.

O Gerente de Turismo Criativo, João Paulo da Silva (2019) nos diz ainda que o documento foi construído com a colaboração de técnicos de turismo da gestão municipal, das faculdades de turismo da cidade, do Sebrae, empreendedores da área e sociedade civil. A redação final direciona para a implementação “personalizada” de ações do turismo criativo, na medida do possível, à imagem e à semelhança da cidade. A forma de apresentação do plano foi totalmente diferente com uma “pegada” menos técnica, absorvendo a linguagem local, muita gíria daqui<sup>17</sup>, de forma toda artesanal pela cartonera mariposa, vem com um pacotinho de lápis de cera para

---

<sup>17</sup> Trecho do Plano do Turismo Criativo: “Repare: Recife é berço da cultura popular e contemporânea, que se manifesta na dança, nas artes manuais, no teatro, no cinema, na música, na culinária, nos modos de vida, na religiosidade e, principalmente nas pessoas. Em 2012, o Sebrae fez uma pesquisa com turistas que estavam na cidade e descobriu que a característica que chama mais atenção dos visitantes é a hospitalidade. Além de receber bem, o recifense tem orgulho, amor e apetite pela sua cidade, o que torna a experiência do turista ainda mais arretada” (RECIFE, 2019, p.12).

pintar.

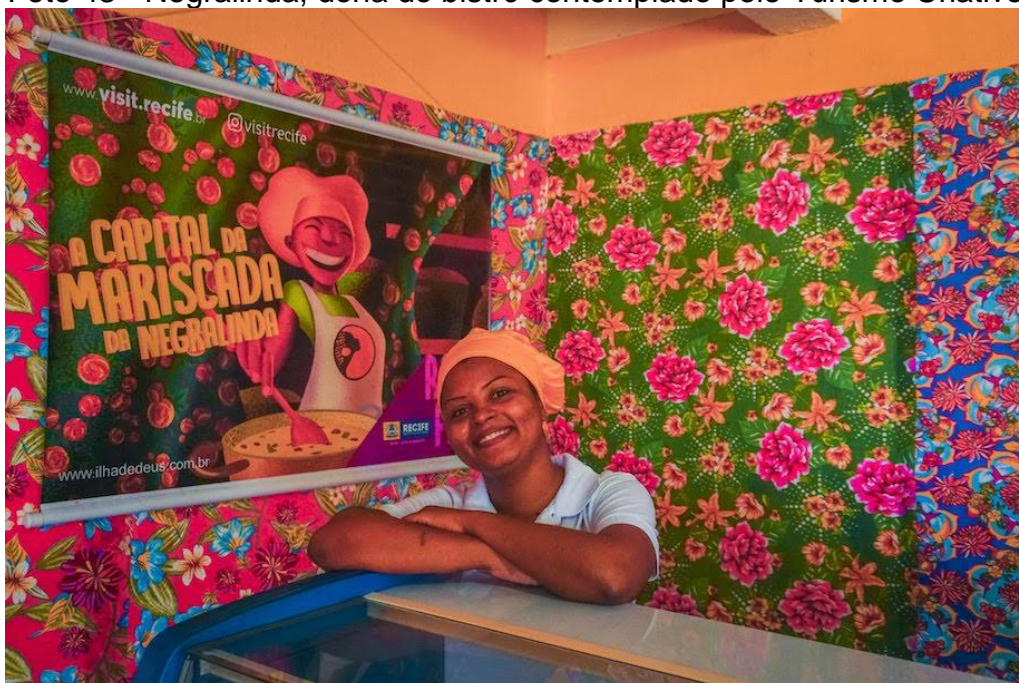
O Plano foi lançado em 2018 em um Seminário Internacional e, de lá para cá, está posto o desafio de executar as 52 ações até 2021.

Na visão do Gerente do Turismo Criativo João Paulo da Silva (2019),  
*“A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) passou a defender também o turismo criativo como um modelo mais exclusivo porque você acaba gerando mais desenvolvimento para os territórios onde o turismo acontece, na Europa o turismo criativo está sendo utilizado inclusive como alternativa para comunidades [...] é uma forma de você colocar na vitrine essas pessoas das comunidades.”*

Ainda nas palavras do gerente João Paulo da Silva (2019):

*“Utilizando as metodologias (do turismo criativo) melhora demais a percepção das pessoas sobre o seu produto: a Ilha de Deus, por meio da marisqueira Negralinda (Foto 43) é um exemplo de comunidade que cresceu bastante, graças a essa nova forma de produção.”*

Foto 43 - Negralinda, dona do bistrô contemplado pelo Turismo Criativo



Fonte: Site: <<https://www.360meridianos.com/dica/ilha-de-deus-recife>>, acessado em: 10 mar, 2020

O gerente do turismo “criativo” João Paulo da Silva (2019) conta ainda:

*“Nós temos hoje 10 experiências regulares (cadastradas) de turismo criativo que foi uma condição pra gente conseguir o título da rede Internacional, tem outras*

*que estão em processo de formatação que é uma das ações do plano, apoiar pessoas que queiram investir nesse segmento, como por exemplo, experiência formatada na área de turismo cervejeiro, experiências em outras comunidades como Brasília Teimosa, experiência na área de grafite, de gastronomia, de música, de dança, mas ainda não estão completamente estruturadas, uma vez estruturadas elas vão passar entrar no também nessa plataforma do Visit.Recife.”*

Na visão da secretária de Turismo, Esportes e Lazer Ana Paula Vilaça (2019),

*“O turista não quer apenas visitar o roteiro, ele quer experimentar, quer ficar em um local na cidade vivendo experiência de cidadão, dormindo em uma casa, indo à padaria, por exemplo, tem isso na Bomba do Hemetério, lugar onde são produzidas as fantasias de carnaval, então aquele turista que vinha no carnaval ele pode ir na Bomba do Hemetério e fazer um adereço de carnaval assim como também pode tocar um instrumento lá e o que a gente fez foi trazer isso que só Recife tem, uma coisa única na cidade para que as pessoas pudessem viver essas experiências. Na Ilha de Deus você pode pescar o marisco com Negráinda uma pessoa da comunidade, ou seja, a gente tem que mostrar o outro Recife que nem o próprio recifense conhece então, se você perguntar sobre a ilha de Deus muitos nem conhecem”.*

A fala do Gerente Geral de Eventos da Secretaria, Renato Barbosa (2019) aponta na mesma direção:

*“Quando se criou o mote de Recife ser uma cidade criativa eu acho que deu uma sacudida em todo o mundo daqui de dentro, pra gente sair e tentar fazer algo inusitado, então hoje quando a gente vai fazer certas ações a primeira coisa que a gente procura saber se realmente aquilo é uma grande novidade”.*

O Turismo criativo se impõe como um grande desafio e se constitui como um diferencial das ações da SETUREL. Na opinião do gerente geral de eventos, percebe-se que a chegada desses projetos incentivou os servidores a saírem do seu local habitual para buscar o novo, o criativo, o inclusivo. É clara a visão de que fazer ‘**com**’ a população é mais eficaz do que fazer ‘**para**’.

Para a secretária de Turismo, Esportes e Lazer Ana Paula Vilaça (2019),

*“Essa história da gente não parar no tempo, com a ideia de inovação a gente recentemente resolveu investir nessa área de turismo criativo, apostou nesse segmento e o resultado foi a primeira cidade do Brasil na Rede Internacional de Turismo Criativo.”*

A conclusão a que chegamos é que estes projetos: Olha! Recife, Ciclofaixa de Turismo e Lazer, Recife Antigo de Coração, Recife Sagrado, a Academia Recife e Concurso Eu amo impactaram positivamente não só o turismo na cidade do Recife, mas, em especial a seus moradores. Aspectos como lazer ao ar livre, melhoria da autoestima, sensação de pertencimento à localidade, novos olhares ao seu entorno, busca de novas atividades físico-desportivas, estão entre as razões citadas pela população, em geral, como ganhos vindos desses projetos.

Acreditamos ter atingido aos objetivos do Capítulo dois quando se explanou aqui sobre os projetos elencados, abordando os impactos que tiveram sobre a cidade do Recife, e moradores e sobre os visitantes que puderam usufruir de alguns desses projetos. Foram trazidos ainda dados comprobatórios, por meio da avaliação *ex post*, explicitando os impactos, avaliando os gastos, seu alcance e a adesão da população. Abordamos, também, as ações que a Secretaria realizou com temática ambiental e as iniciativas voltadas ao estímulo da Economia Criativa, como é o caso da criação e instalação da Gerência do Turismo Criativo. No capítulo a seguir, com base em tudo o que foi dito e visto até aqui, reunimos subsídios para sugerir na contribuição formulação de políticas para as áreas de turismo e lazer, em especial, voltadas para a população recifense, o que não quer dizer que não possam beneficiar outras comunidades.

### 3 POLÍTICAS PÚBLICAS DO TURISMO E LAZER: NOSSAS CONTRIBUIÇÕES

No presente capítulo, pretendemos fazer uso dos dados e questões postos no capítulo dois para repensarmos políticas públicas nos campos de turismo e lazer, objetos de nossa investigação. Subsídios fornecidos por projetos, que podemos avaliar como bem-sucedidos, depois de acompanharmos ao longo de sete anos, sua elaboração e implantação permitiram que fossem feitos cruzamento e avaliação dessas informações e desses múltiplos aspectos para tentarmos chegar às razões que concorreram para os resultados positivos alcançados.

Ao longo dos anos a Administração Pública tem sentido o peso de nova leis e sistemas de controle dos gastos, bem como a própria demanda da sociedade por uma maior transparência em suas ações, aumentando a preocupação em dar uma visão da melhor aplicação de seus recursos, seja racionalizando os gastos ou agilizando a prestação dos serviços para a população (PINTO FILHO, 2007).

Carvalho (2009) chama a atenção para o papel das políticas públicas nos trâmites do setor:

“caracterizam a relação do Estado com a sociedade. Assim sendo, compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores [...] tendo como uma de suas características principais o fato de que são decisões e ações revestidas da autoridade soberana do poder público” Portanto, a definição a que chegamos das políticas públicas em turismo é que “compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores” que se encontram consubstanciadas, amparadas legalmente nos programas, projetos, planos, metas e orçamentos dos poderes públicos (federal, estadual ou municipal) referentes ao turismo (CARVALHO, 2009, p. 98).

Importante destacar o quanto as ações e resoluções advindas do setor público são determinantes para as lides diárias:

O bem estar, a felicidade e a própria vida de todos nós dependem, em medida significativa, do desempenho dos mecanismos administrativos que nos cercam e dão apoio. A qualidade da administração na sociedade moderna toca nossa vida diária, desde as questões primárias de alimentação e abrigo até a periferia da nossa vida intelectual. Hoje, a vida de uma pessoa pode depender da administração dos controles de pureza numa farmácia; amanhã, ela pode depender das decisões de um departamento estadual de trânsito, na próxima semana, ela pode estar a mercê da sabedoria administrativa de um alto funcionário do Departamento do Estado. Querendo ou não, a administração é uma preocupação de todo mundo. Se quisermos sobreviver, convém que façamos com inteligência (WALDO, 1955, apud DENHARDT, 2012, p. xxiv).



Rocha (2006) enfatiza a importância da função pública no ordenamento turístico:

na formulação da política, do planejamento e da pesquisa, proporcionando uma infraestrutura básica, desenvolvendo alguns atrativos turísticos, fixando e administrando padrões para instalações e serviços turísticos, estabelecendo e administrando regulamentos para o uso da terra e a proteção ambiental, determinando padrões para a educação e o treinamento para o turismo, além de estimulá-los, mantendo a segurança e a saúde pública e algumas funções de marketing. Oferecer incentivos para atrair investimentos do setor privado ou, mesmo, arriscar-se em conjunto com o setor privado em alguns projetos também pode ser necessário para encorajar a iniciativa privada no desenvolvimento. [...] A conquista desse compromisso normalmente exige a educação de elaboradores de políticas quanto à importância potencial do turismo na área e à necessidade de desenvolvê-lo obedecendo aos padrões sustentáveis (ROCHA, 2006, p. 55).

Como o poder público se organiza formalmente, ao longo da história? Para Pires e Macedo (2006) a política pública como área de conhecimento /disciplina acadêmica nasceu nos Estados Unidos da América (EUA), rompendo ou pulando as etapas seguidas pela tradição europeia de estudos e pesquisa nessa área que se concentrava, então, mais na análise sobre o Estado e suas instituições do que na produção dos governos. Assim, na Europa, a área de política pública vai surgir como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das suas mais importantes instituições, o Governo, produtor por excelência de políticas públicas.

No Turismo, as diretrizes impressas pelas políticas públicas ditam o desenvolvimento da atividade 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 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, 2000, 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, 2000, p.41).

As políticas públicas de turismo, portanto, para consecução de seus objetivos, devem se integrar a outras setoriais já que estão postas em um contexto mais amplo da sociedade que abarca aspectos sociais, ambientais e econômicos. Em função das repercussões sociais, econômicas e políticas a que estão sujeitas, configuram-se significativas mudanças na organização do espaço, o que torna essencial uma abordagem que justamente atente para outros aspectos, já que este campo de pesquisa é dominado pela visão econômica (KNAFOU, 1996). O autor divide a responsabilidade do Estado sobre turismo em sete papéis distintos:

- **Coordenação:** O Estado deve atuar como mediador de interesses procurando uma única linguagem em prol de todos os envolvidos na atividade turística e delegando, na medida do possível, essa responsabilidade a órgãos específicos. No entanto, coordenar a implantação de uma política de turismo envolve um conjunto diversificado de atores que nem sempre apresentam identidade de interesses. Cabe ao Estado traduzir os interesses específicos em interesse geral e coletivo, que beneficie toda a comunidade.
- **Planejamento:** O Planejamento Turístico tem como objetivo estabelecer as linhas gerais para que o desenvolvimento aconteça de modo ordenado e previamente escolhido. A ausência de tal planejamento é sentida em grande parte dos destinos brasileiros, principalmente no que diz respeito ao planejamento de longo prazo. Tem-se normalmente medidas consideradas “paliativas” para situações emergenciais. O Estado, representante do interesse geral, deve manter sob sua responsabilidade a definição nos rumos do desenvolvimento do País, região ou municípios, pois assim estará – pelo menos teoricamente – realizando a vontade coletiva.
- **Legislação e regulamentação:** As leis, decretos e resoluções são um importante instrumento para a realização das políticas públicas. Elas estabelecem regras, limites, impõem condições, barram privilégios etc. que são fundamentais para a organização turística. A elaboração de passaportes ou a criação de taxas de acesso a um recurso natural são exemplos dessa atuação do Estado cujo papel é fundamental na legislação turística em diversos setores. O desenrolar da atividade nos campos econômicos, sociais, culturais e ambientais podem ser ditados e

sancionados por ele, coibindo ou estimulando atividades no espaço. Para Dias (2003b), essa regulamentação do turismo é uma das mais importantes ações que podem ser empreendidas pelo Estado em seus diferentes níveis de organização.

- Empreendimentos: O Estado pode exercer uma função empresarial quando não há interesse da iniciativa privada sobre determinada atividade considerada fundamental, e suplementar outras que se desenvolvem em torno das atividades turísticas. E ainda, garantir infraestrutura básica, como as estradas e o saneamento. Eventualmente, poderá ser proprietário e dirigir empreendimentos, como hotéis, pousadas, campings etc.
- Incentivo: É responsabilidade do Estado apoiar o setor privado para investimentos em determinadas regiões, por meio de incentivos como a diminuição da carga tributária sobre determinados investimentos, isenções de taxas etc. Não se trata apenas de incentivos fiscais, mas também de apoio e divulgação da atividade turística, abertura e captação para novos empreendimentos, entre outros.
- Atuação social: O Estado pode promover o turismo em camadas sociais menos favorecidas, contribuindo para a expansão da atividade e para a ampliação do exercício do direito ao lazer. Isso pode-se traduzir em um incremento no turismo social, tipo de turismo subsidiado pelo Estado ou organizações sociais com apoio do Governo.
- Promoção da atividade: Para o autor, um dos papéis mais importantes do Estado está na promoção do turismo em regiões emissoras de turistas. Podem ser outros países ou outras regiões dentro de um mesmo País. A promoção do destino turístico é uma importante função do Estado, que tende a acentuar-se devido ao aumento da competição global pelo fluxo de viajantes.

Cada um dos itens acima citados é fundamental para que o desenvolvimento aconteça de forma planejada, embora se saiba que dificilmente todos mereçam consideração quando o turismo se instala na localidade. Na maioria dos casos, a atividade turística chega de forma espontânea, sem qualquer planejamento, o que acarreta sérios problemas à localidade receptora.

Resgatando a nossa Dissertação de Mestrado defendida na USP em 2009, cujo ponto focal era falar das modificações sofridas no litoral pernambucano a partir da chegada do Turismo, percebeu-se que o turismo enquanto atividade social transforma cada vez mais o espaço. O litoral de Pernambuco, assim como em diversas praias do Nordeste brasileiro, foi e ainda é palco da modificação ocorrida por tal atividade, seja por meio das instalações dos equipamentos que o turismo requer ou apenas com a presença de turistas na localidade, mesmo sem a infraestrutura necessária.

O Estado através das suas políticas públicas, ou da ausência delas também foi um agente modificador nesse processo de produção do espaço no litoral de Pernambuco. Na grande maioria das praias pesquisadas, percebeu-se a ausência do planejamento turístico, seja ele de curto ou longo prazo (CARVALHO, 2009). Ao turismo é atribuída uma das maiores responsabilidades na transformação no litoral de Pernambuco, assim como também ao fenômeno das segundas residências. Em quase toda a totalidade das suas praias já existia assentamento humano prévio quando o turismo se instalou nestas.

Outra consideração foi sobre o turismo que acontece sem o devido planejamento, gestão e o controle da atividade acaba provocando em algumas localidades o uso indiscriminado do espaço litorâneo. O adensamento das construções, sobretudo no litoral sul do Estado acarreta sérios problemas de saneamento (Foto 44), falta de água e de poluição, além de graves problemas sociais.

Foto 44 - Falta de infraestrutura adequada (Litoral de Pernambuco)



Fonte: A autora, 2008.

Infelizmente há que se evitar ou controlar os efeitos nocivos do turismo, pois ele também provoca transformações no meio ambiente natural e social. Beni (1998) menciona algumas dessas disfunções:

- ... Degradação e destruição dos recursos naturais.
- ... Perda da autenticidade da cultura local
- ... Descrição estereotipada e falsa do turista e do país ou da região de que procede, por falta de informação adequada
- ... Ausência de perspectivas para aqueles grupos da população local das áreas de destinação turística, que não obtêm benefícios diretos das visitas dos turistas ou do próprio sistema de turismo da localidade
- ... Aparecimento de fenômenos de disfunção social na família, patologia no processo de socialização, desintegração da comunidade
- ... Dependência do capital estrangeiro ou de estereótipos existentes em face do turismo.

Para a turismóloga Ruschmann (2016), no turismo cabe ao Estado zelar pelo planejamento e pela legislação necessários ao desenvolvimento da infraestrutura básica que proporcionará o bem-estar da população residente e o 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.

No tocante à intervenção estatal, Ferraz (1992), apud Cruz (2000) pondera que ela pode estar presente em aspectos da vida social sob modalidades diversas, agrupadas no que o autor chama de participação, indução e controle.

Na modalidade de “participação”, o Estado exerce alguma influência econômica dentro do conjunto de atividades que definem o setor da economia. Em se tratando do setor turismo, o Estado poderia participar explorando uma companhia aérea ou um hotel, por exemplo (FERRAZ 1992 apud CRUZ, 2000, p.41). Essa forma de participação é hoje inexpressiva em nosso País. Salvo nos centros de convenções estaduais e em um ou outro hotel em que se dá essa participação, a tendência neoliberal de anulação do Estado empreendedor faz-se bastante clara neste setor (CRUZ, 2000).

Em se tratando de 'indução', o Estado atua como orientador do comportamento dos agentes de mercado, em geral, pela concessão de incentivos (financeiros e fiscais) para certos investimentos. Cabe acrescentar que, no que concerne à atividade turística, essa indução pode se dar ainda pela criação de uma infraestrutura que permita o desenvolvimento da atividade. Isto é o que vem acontecendo, por exemplo, no litoral do Nordeste. (CRUZ, 2000, p.41)

Por fim, na modalidade de "controle", o Estado deve atuar como regulador, estabelecendo todas as regras a serem seguidas pela iniciativa privada na condução de determinada atividade econômica. Em se tratando de Brasil, "a intervenção estatal vem ocorrendo sistematicamente sob as modalidades de indução e, esporadicamente, sob a de participação" (FERRAZ, 1992 apud CRUZ, 2000, p. 18).

A visão da advogada Angardi (2016) corrobora a do autor supracitado quando reflete que a intervenção do Estado no domínio econômico pode ser entendida como todo ato ou medida legal que restrinja, condicione, controle ou elimine a iniciativa privada em determinada atividade econômica. Segundo a autora, esta atuação pode ocorrer por meio de controle estatal (agente disciplinador) ou por sua participação direta (agente econômico), a depender dos princípios e objetivos sociais e econômicos delineados por determinada Constituição.

O advogado Eros Grau (2002 apud ANGARDI, 2016, p.17) identifica quatro modalidades de intervenção:

- Absorção: quando o Estado atua em regime de monopólio, explorando determinada atividade econômica;
- Participação: quando o Estado atua concomitantemente aos particulares na exploração de determinada atividade econômica;
- Direção: quando o Estado atua na economia por meio de instrumentos normativos;
- Indução: quando o Estado incentiva determinados setores econômicos por meio de benefícios fiscais em linhas de créditos junto a instituições de fomento.

No Brasil, a indução é a modalidade mais usual de intervenção aplicada à atividade turística, o que implica riscos de o setor ficar à mercê de quem está à frente do setor público. Resulta, também, em instabilidade da política estatal: caso o turismo seja visto como prioridade, esses incentivos serão ampliados pela gestão, caso contrário, a atividade turística pode ficar relegada até que a próxima administração reconheça a sua importância para a economia local.

Segundo Cruz (2000), como o controle do Turismo é uma prerrogativa estatal, essa atenção devida ao setor pode ser traduzida em uma política para atender aos requisitos de seu crescimento dentro de um planejamento particularizado que se acaba mesclando pelas próprias características no processo global de planejamento nacional. Sua ação é exercida, em primeiro lugar, pela política e, em uma etapa seguinte, sequencial e concomitantemente, pelos programas constantes do planejamento.

Quanto ao setor privado, a responsabilidade passa pelo desenvolvimento no setor de hospedagens, operacionalização de viagens, infraestrutura do local e equipamentos privados, entre outros. Responsabiliza-se, também, por algumas funções reguladoras de manutenção dos padrões dos serviços turísticos.

Para além das questões estruturais, Kanni (2004) apud Arnt e Muniz ([2018-pag.9), destaca que a gestão social das empresas se constitui em um novo imperativo, o que reforça a oportunidade para mais uma vantagem competitiva.

Tal postura mais proativa em relação ao desenvolvimento sustentável do turismo objetiva o estabelecimento de sistemas e processos visando algumas prioridades para a ação, as quais conforme o WTTC somam dez ações: a minimização do desperdício; a conservação e gestão de energia; a gestão de resíduos hídricos; a gestão das águas residuais; a gestão das substâncias perigosas; a gestão do transporte; o planejamento e gestão do uso do solo; o envolvimento dos públicos internos em questões ambientais; o design para a sustentabilidade e o desenvolvimento da sociedade para o desenvolvimento sustentável. Tais ações criam um menor custo para o desenvolvimento (ARNIT E MUNIZ, 2018, p. 9)

Faz-se relevante frisar que as políticas públicas ao serem elaboradas devem também contemplar diretrizes instrutivas para os setores privados, em especial os que concerne mais diretamente ao Turismo. As políticas públicas em turismo no Brasil têm sido ineficazes e ficam aquém das expectativas em torno dessa atividade, na visão de Diniz (1997) apud Carvalho (2009 p.100),

com relação às dificuldades na implementação das políticas públicas no Brasil, o que se observou, ao longo da última década, foi basicamente a incapacidade do governo de implementar políticas e fazer valer suas decisões. Assim, os pontos de estrangulamento estão localizados, sobretudo, no âmbito da execução e da garantia da continuidade das políticas formuladas.

Importante salientar que o sentido de execução mencionado na visão anterior é o mesmo de implantação. Sobre essa fase do planejamento, a da implementação ou execução, Mazmanian e Sabatier (1983) apud Lima e Ascenzi (2013)

elaboraram uma listagem de “condições para a efetiva implementação”, um checklist de fatores específicos a serem considerados para calcular a probabilidade de um programa atingir os objetivos. E mesmo aqueles que criticam a iniciativa de listar variáveis que podem “prever” o sucesso ou fracasso do processo de implementação fazem-no apontando para a incapacidade de orientar e antecipar os problemas, julgando as proposições apáticas e estrategicamente vagas. É o caso de Elmore (1979) e Berman (1978), que defendem que as variáveis não podem ser definidas a priori. Para eles, os problemas da implementação originam-se, em sua maior parte, da interação da política com as organizações executoras (LIMA e ASCENZI, 2013, p.102).

O Planejamento é vital para uma gestão estratégica, mas uma política pública terá que levar em conta também o contexto inserido, a realidade pretendida, os interesses e as necessidades dos que estão envolvidos na sua elaboração e, principalmente, os que serão beneficiados com os resultados dessa gestão.

Por incorporar um amplo conjunto de atividades, da competência de diferentes atores e agências estatais e privados, as políticas públicas em turismo são, por excelência, multissetoriais e, na sua implementação, tornam-se extremamente complexas. Este, aliás, tem sido um dos motivos das dificuldades de sua implementação, como apontado por (BENI, 1998 apud CARVALHO, 2000, p. 99)

Para um planejamento que alcance os objetivos postos, o planejador deverá considerar a filosofia da instituição, a área de competência, as 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 (BARRETTO, 2000). Porém, a transparência é algo que deve transcender à instituição da qual ele faz parte e essa postura primordial integra os valores da SETUREL.

Na formulação das políticas públicas, a participação da comunidade deve ser ativa, imperativa, sistemática e consciente. Anualmente, a Prefeitura da cidade do Recife reúne a população interessada em fazer parte do Planejamento Participativo, por meio do “Recife Participa” (Foto 45), mediante inscrição prévia. As salas de escuta são separadas por temática de interesses e, ao final do planejamento são absorvidas



as melhores ideias e/ou sugestões e reclamações para serem incorporadas às políticas de incentivo, no caso específico, de turismo e lazer.

Foto 45 - Participação Popular no Recife Participa



Fonte: Site da Prefeitura do Recife, 2015.

Ainda sobre a importância da participação popular, primeiro na formulação, mas sobretudo em projetos que foram incorporados à vida do cidadão recifense, a diretora executiva de Planejamento e Gestão, Renata Vilaça (2019) entende que

*“tem projetos muito difíceis de serem descontinuados na próxima gestão do tipo Ciclofaixa e Academia Recife que já estão incorporadas à cidade, mas não temos como garantir. Quando não tem ciclofaixa em feriado municipal, por exemplo, nós somos muito cobrados. A Academia Recife, na Ouvidoria e no Portal de Transparência, é o projeto que mais aparece, atende muita gente em muitas comunidades e as pessoas se acostumaram a esse padrão da academia, um padrão muito bom, professores capacitados, ou seja, acho difícil uma nova gestão tirar a Academia, por exemplo, ao término da nossa (gestão)”.*

Os programas de políticas públicas de lazer estão na ordem do dia, durante esses últimos anos, visando o atendimento de uma demanda social crescente, isto é, ir ao encontro dessa necessidade de se promover atividades de lazer para preencher o tempo livre da população de nossas cidades, em especial a das grandes metrópoles. Devem incluir todos os segmentos sociais, inclusive, a periferia da cidade, e primarem por uma distribuição democrática de recursos, dando prioridade aos que se destinam

à recreação e lazer, atentos à dinâmica da cidade e ao fato de as práticas corporais e esportivas serem direito assegurado de afirmação cultural e de cidadania. A SETUREL tem inúmeros projetos ligados a essa questão, não só disseminando suas ações em bairros cujo acesso ao lazer é mais difícil, como também contemplando atividades ao ar livre com estímulo ao esporte (Foto 46).

Foto 46 - Basquete de rua no Recife Antigo de Coração



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2013.

O Gerente Geral de Eventos da SETUREL acredita que:

*“o grande papel do poder público é você fazer entregas bem feitas e aqui na Secretaria seja qual for a ação que você vá fazer, vamos sempre tentar fazer uma coisa que tenha qualidade e que encante”.*

Essa colocação reflete bem o que o administrador Denhardt (2012) traça como perfil para um novo serviço público.

Denhardt e Denhardt (2007) apud Denhardt (2012) nos dizem que há dois nortes que orientam o novo serviço público: promover a dignidade e o valor do novo serviço público e reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse

público, valores proeminentes da administração. Com base nesse entendimento, elaboram sete princípios-chave para o tema.

- **Servir cidadãos e não, consumidores:** os servidores públicos não respondem meramente a demandas de consumidores, mas se concentram na construção de relações de confiança e na colaboração *com e entre cidades*.
- **Perseguir o interesse público:** os administradores públicos têm que contribuir para a construção de uma noção coletiva, compartilhada, do interesse público.
- **Dar mais valor à cidadania e ao serviço público:** o interesse público é bem mais contemplado por cidadãos e servidores públicos que estão comprometidos em fazer contribuições significativas para a sociedade do que por gestores empreendedores que atuam como se o dinheiro público fosse seu.
- **Pensar estrategicamente, agir democraticamente:** as políticas e os programas que atendem às necessidades públicas podem ser atingidos de maneira mais efetiva e responsável, mediante esforços coletivos e processos de colaboração.
- **Reconhecer que a *accountability* não é simples:** os servidores públicos não devem dar atenção apenas ao mercado; eles devem estar atentos, igualmente, a constituições e estatutos legais, a valores comunitários, a normas políticas, a padrões profissionais e a interesse dos cidadãos.
- **Servir em vez de dirigir:** cada vez mais, os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e a satisfazer seus interesses compartilhados em vez de tentar controlar ou dirigir a sociedade para novos rumos.
- **Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade:** as organizações públicas e as redes de que participam têm mais chance de ser bem-sucedidas a longo prazo, se operarem por meio de processo de colaboração e liderança compartilhada que tenham por base o respeito a todas as pessoas.

Além desses princípios em que a SETUREL se pauta para elaboração de seus projetos, ela utilizou um modelo de gestão baseado em Miller (1983) apud Castanhar (2017):

- Inovação: que trata da capacidade de inovação da empresa e/ou órgão em termos da quantidade e criatividade dos novos produtos e serviços que são introduzidos, bem como dos novos mercados que a empresa explora. Na ótica do Gerente de Inovação e Criatividade:  
*“acredito que o principal processo de inovação da Gerência (de inovação) são as ações com a cocriação. Neste sentido, o processo de criação do Plano do Turismo Criativo e a construção do edital de ocupação do Pátio de São Pedro são dois exemplos. Nos dois casos, utilizamos no processo o seguinte procedimento: construção + escuta + correção + escuta + apresentação do produto final + aprovação.”*
- Disposição em assumir riscos: mensura o grau com que o empresário está disposto a comprometer recursos significativos, correndo um risco razoável de fracasso. No caso da SETUREL, por se tratar de dinheiro público, o risco deveria ser o menor possível e o grau de transparência, o maior possível. O trabalho com parcerias, em especial o dos eventos de lazer, ainda são os de maior número reduzindo, assim, o gasto com o dinheiro público.
- Envolvimento com as estratégias: se refere ao grau com que a alta gerência está informada e conscientemente comprometida com uma estratégia corporativa explícita. Na SETUREL, os objetivos, visão e missão, são reafirmados constantemente em reuniões da alta gerência e no planejamento estratégico, revisado a cada triênio (já que está na segunda gestão consecutiva).
- Adaptabilidade e proatividade das decisões: que trata da efetividade da empresa e/ou órgão em responder a um ambiente externo dinâmico. Por se tratar de um órgão público com prestação de serviço para uma comunidade (sociedade) extremamente heterogênea, a resposta às constantes mudanças deve ser imediata e de grande alcance. A SETUREL, em diversos momentos, precisou reformular repentinamente para que o propósito de uma ação em andamento fosse alcançado. Uma ocasião, por

exemplo, que teria um desfile de moda (Foto 47) a céu aberto, realizado no RAC, conduzido pelas feirantes do Bairro do Recife Antigo. No dia previsto, uma chuva de grande proporção aconteceu e o evento precisou ser transferido imediatamente para um ambiente fechado, o que exigiu acomodar centenas de pessoas em um curto período.

Foto 47 - Desfile de moda ocorrido no RAC



Fonte: A autora, 2013.

A fase que será mais detalhada, no presente capítulo, será a da formulação dessas políticas e os requisitos necessários à eficiência, à eficácia e à efetividade pretendidas. Para tanto, as políticas públicas devem estar atentas à repercussão de suas propostas junto aos grupos sociais e levarem em conta a opinião do corpo técnico de sua administração, inclusive no que se refere aos recursos – materiais, econômicos, técnicos, pessoais, entre outros. Sendo assim, deve ser realizada previamente uma ou mais reuniões com os atores envolvidos com a implantação dos projetos e serem incorporadas sugestões sobre a melhor forma de proceder. Também deve ser definido um caminho alternativo, caso alguma dessas sugestões seja inviável, ressalta o Sebrae no seu Portal.

Para a elaboração de uma política, é imprescindível reconhecer o que é prioridade para o poder público e conhecer para quem se destina essa política.

Identificar quais problemas precisam de maior atenção, visualizar o cenário real em que a população se encontra, estudar os dados estatísticos e os recursos disponíveis também são essenciais para a formulação de uma política pública eficaz.

A partir desse diagnóstico, devem ser apresentadas soluções ou alternativas, definindo o objetivo da política e quais as linhas de ação. As ideias devem estar organizadas, os recursos alocados assim como assentada a opinião de especialistas e dos atores beneficiados.

No que diz respeito aos tipos de políticas públicas, Frey, 2000 e Souza, 2007 apud Gelinski e Seibel (2008, p.229) as classifica em quatro tipos:

- ...distributivas – aquelas que beneficiam muitas pessoas, em escala relativamente pequena e com reduzido grau de conflito;
- ...redistributivas - que impõem restrições ou perdas a determinados grupos, os quais têm um elevado grau de conflito;
- ...regulatórias - são as que envolvem a burocracia, grupos de interesse na definição de ordens, proibições e regulamentações constitutivas, sendo que o seu grau de conflito vai depender da forma como se configura a política;
- ...constitutivas - ou estruturadoras que ditam as regras do jogo e definem as condições em que se aplicarão as políticas distributivas, redistributivas ou as regulatórias.

Ainda existem os modelos influenciados pelo "gerencialismo público" que são as políticas de caráter participativo. Souza (2007) apud Gelinski e Seibel (2008) menciona que, além da eficiência, o fator credibilidade (regras claras) e a questão da delegação têm sido a tônica no desenho de políticas públicas.

Ao cruzar as informações sobre os princípios elencados e os aspectos levados em consideração pela SETUREL, no seu modelo de gestão referente aos projetos escolhidos (Tabela 1), identificamos que alguns itens estão mais em evidência que outros, levando a crer que podemos extrair dessa prática, aspectos para auxiliar na construção de políticas públicas adequadas.

Tabela 1 - Princípios e Diretrizes da Gestão

	Princípios-Chaves						Diretrizes de Gestão				
	Servir cidadãos, não consumidores	Perseguir o interesse público	Dar mais valor à cidadania e ao serviço público	Pensar estrategicamente, agir democraticamente	Reconhecer que a <i>accountability</i> não é simples	Servir em vez de dirigir	Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade	Inovação	Adaptabilidade e proatividade das decisões	Disposição em assumir riscos	Envolvimento com as estratégias
<b>Olha! Recife</b>		X		X	X	X	X	X			X
<b>Ciclofaixa de Turismo e Lazer</b>		X			X	X	X				X
<b>Recife Antigo de Coração</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Recife Sagrado</b>		X	X		X	X	X				X
<b>Academia Recife</b>	X	X			X	X	X	X			X
<b>Concurso Eu Amo</b>		X	X		X	X	X	X		X	X

Fonte: a autora, 2019.

A partir desse levantamento, propomos que sejam respeitados os seguintes princípios na elaboração de políticas públicas:

De acordo com o primeiro *perseguir o interesse público*, os grupos sociais envolvidos, como vimos anteriormente, devem participar diretamente da coleta de ideias, do levantamento das necessidades e do estudo da viabilidade dessas políticas. Sendo assim, os administradores do setor devem se empenhar para que o interesse público permeie a construção de uma visão coletiva, conforme reza a cartilha do novo serviço público, como ocorre, por exemplo, a cada nova edição do Recife Antigo de Coração (Foto 48), quando os atores envolvidos no projeto são chamados a participarem das reuniões de avaliação do evento e emitirem seu parecer e sugestões para os próximos. Foi a partir de uma dessas reuniões que a quantidade de ruas bloqueadas para o evento diminuiu de 17 para 10, conforme sugestão popular.

Foto 48 - Reunião de avaliação do RAC com os atores envolvidos



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2013.

O segundo princípio, que deve ser levado em consideração, a partir dos resultados coletados, é reconhecer que a accountability não é simples já que os servidores públicos não devem se ater apenas ao mercado. Na mesma proporção, devem ficar atentos às questões legais, às normas políticas, aos padrões profissionais exigidos pelo setor e aos interesses dos cidadãos. Ou seja, posteriormente, a consideração da oitiva dos atores sociais envolvidos e o parecer técnico e legal devem ser usados para o processo de formulação. Nessa fase, é importante entender que a participação popular é relevante, mas que nem sempre os aspectos levantados e solicitados podem ser atendidos pelo Poder Público por existirem impedimentos legais e/ou normas vigentes que os atendem, como foi o caso do uso do skate no Marco Zero onde há um regulamento que não permite esse usufruto do espaço, já que se trata de um patrimônio a ser preservado e, comprovadamente, o esporte naquele local diariamente danifica o seu material (Foto 49).



Foto 49 - Uso do Skate no Marco Zero



Fonte: Site do LeiaJá, 2012.

Servir em vez de dirigir também serviu de base aos projetos da SETUREL, uma vez que os servidores públicos buscaram formar uma liderança voltada à melhoria contínua dos serviços. Para isso, os interesses dos cidadãos devem ser compartilhados, em detrimento de querer controlar ou dirigir a sociedade para rumos nem estáveis e nem democráticos. Esse princípio pode ser inserido e levado em consideração, em especial na fase onde se faz necessário olhar para os problemas que merecem maior atenção, comparando sempre com o cenário real em que a população se encontra, não só com dados empíricos, mas, sobretudo, estudando os dados estatísticos e os recursos humanos e materiais disponíveis. Nesse ponto, o documento elaborado que reúne as informações requeridas para a Formulação dessas políticas deve ser o Plano de Turismo da cidade, ou, no caso da SETUREL, o seu Planejamento Estratégico (Foto 50).

Foto 50 - Planejamento Estratégico do Turismo do Recife, rev. 2014/2017



Fonte: Planejamento Estratégico: Secretaria de Turismo e Lazer do Recife, 2014.

Ainda nessa fase, olhar os problemas que afligem o cidadão com atenção redobrada, sob a perspectiva dele mesmo, pode emprestar conteúdo ao fundamento dar valor às pessoas, não apenas à produtividade. Assim, as organizações públicas e as redes que participam têm mais chance de serem bem-sucedidas, a longo prazo, caso optem por um processo colaborativo e uma liderança compartilhada, priorizando a voz dos cidadãos e estimulando a participação deles em todas as etapas do processo. As reuniões ocorridas nas diversas representatividades que a SETUREL participa: CONTURE, Fórum Municipal de Representantes de Entidades de Ensino Superior, Comitê Gestor do Bairro do Recife (Foto 51), são ricas oportunidades para troca desse processo de cocriação, inclusive quando necessário formular novas ideias que podem se transformar em novas políticas.

Foto 51 - Reunião do Comitê Gestor do Bairro



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2015.

Maranhão e Teixeira (2006) nos afirmam que a organização em redes e fóruns vem ajudando a construir dinâmicas sociais, incorporando a atuando ativamente com a pluralidade organizativa, considerando os diversos campos e dimensões da luta social e política. Tem como eixo central a ação articulada e coletiva em vista da promoção de direitos e da proposição de políticas, marcadas pela qualificação da participação cidadã e do fortalecimento dos espaços públicos de interlocução dentro da sociedade, dos setores organizados da sociedade civil com o conjunto da sociedade, destes entre si e com os governos. Ressalta-se ainda que sociedade civil brasileira longe de ser “virtuosa”, é atravessada por atores de vários tipos, desde os que defendem a ampliação da esfera pública a atores mais tradicionais, vinculados à nossa tradição patrimonialista e clientelista.

Para Rocha (2006),

É essencial manter uma cooperação e uma coordenação perfeita entre os setores público e privado, ao longo do processo de planejamento e implementação, de modo que o desenvolvimento seja coordenado e direcionado para o alcance de objetivos comuns. Um mecanismo organizacional usual consiste em estabelecer um órgão que coordene o turismo na área, tal como uma junta de consultoria turística ou comitê coordenador, compreendendo representantes do governo e do setor privado (ROCHA, 2006, p.55).

A força popular é condição ímpar para que os projetos possam sair de temporários (apenas com a duração da gestão) para projetos duradouros já incorporados no dia a dia do cidadão. A participação popular pode ser de diferentes formas e com diferentes atores.

Os anos 90 e esta década experimentaram a proliferação de articulações temáticas em torno de fóruns e redes, cuja atuação não se remete diretamente para as relações entre Estado e sociedade, mas que se estabelece entre os atores sociais, com objetivos de fortalecer seu desenvolvimento autônomo e sua capacidade de intervenção política (TEIXEIRA, DAGNINO & SILVA, 2002 apud MARANHÃO e TEIXEIRA, 2006, p. 116). Essas articulações reúnem múltiplos sujeitos, ONGs, movimentos sociais, sindicatos, associações de classe, organizações populares, segmentos universitários (MARANHÃO e TEIXEIRA, 2006, p. 116).

Sobre a necessidade do esforço para que as ações em prol do desenvolvimento da atividade turística possam ser feitas conjuntamente, Romero (2003) e Nogueira, (1983) apud Rocha (2006, p.53) nos falam que:

é importante também reforçar que a atividade turística pode alcançar sucesso quando o poder público e a iniciativa privada encontram-se compactuando com os mesmos interesses. Sendo assim, é inconcebível que o setor privado não participe do processo turístico de uma cidade, pois existe quantidade considerável de decisões públicas tomadas pelo setor hoteleiro, de transporte e de outras áreas que operacionalizam o setor turístico, em vista de decisões não tomadas pelo governo e dos vazios da legislação.

Em Recife, essa articulação ocorre não só nas ações regulares de diversos conselhos já falados anteriormente, como também nas ações e projetos conduzidos pela SETUREL em que a iniciativa privada tem grande papel no êxito dessa ação, como é o caso do RAC e do Turismo Solidário.

A Inovação, que trata da capacidade de se reinventar e/ou inovar em serviços, soluções e produtos propriamente ditos, deverá ser utilizada nas soluções ou alternativas escolhidas, definindo o objetivo da política e as linhas de ação que a mesma irá percorrer. Em todos os projetos conduzidos pela SETUREL a capacidade de inovar e de se reinventar foi constante, haja vista a suscetibilidade que seus projetos possuem a fatores externos, que vão desde clima e temperatura, até questões sociopolíticas, como greve de policiais e epidemias globais como é o caso

do coronavirus. Sendo assim, as linhas de ação em uma política pública devem ser amplas e passíveis de soluções rápidas.

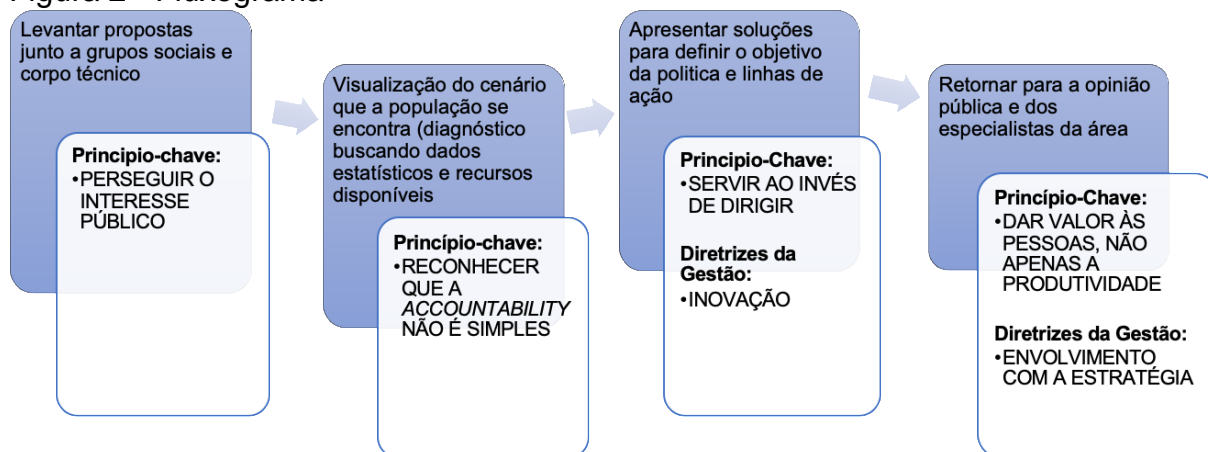
Por fim, mas não menos importante, o envolvimento com as estratégias se refere ao grau com que a alta gerência está informada e conscientemente comprometida com uma estratégia corporativa clara, devidamente organizadas, com os recursos alocados para isso e, com a opinião consolidada de especialistas e dos atores beneficiados. Em todos esses itens elencados devem estar em consonância com a gestão estratégica do setor em questão, em especial quando se elabora o Planejamento por meio de planos, programas e projetos todos alinhados com os valores, princípios, metas, objetivos, premissas e missão da instituição que irá elaborar essas políticas públicas.

Nas organizações públicas, a gestão estratégica deve partir do princípio de que a organização é de todos e não é de ninguém, ou seja, levar em consideração as diferentes visões, ideias, prioridades, mas entender que a coletividade é que deve prevalecer. No ano de 2013, enquanto ocupava o cargo de gerente do Recife Antigo, pude participar ativamente sobre as discussões a respeito do usufruto do Marco Zero, local considerado o berço do Recife. Nessa época, a cidade voltou-se para o Recife Antigo impulsionado pelas ações da SETUREL no local, porém, já havia na localidade, uma “tribo” dos skatistas que frequentavam o espaço há anos (sem ordenamento) e, mesmo com um Decreto Municipal proibindo a prática do skate no local, havia uma grande pressão pelo usufruto do Marco Zero para suas manobras. Embora tenham tido inúmeras reuniões a respeito de um novo lugar para que os skatistas tivessem essa prática, o Marco Zero continuou sendo um espaço compartilhado cuja pressão popular prevaleceu a um Decreto Administrativo.

Na visão de Denhardt (2012), no dia a dia das organizações, para que os gestores possam saber lidar com a tensão existente, devem possuir alto grau de segurança pessoal, bem como firme compreensão se sua posição pessoal e de seus propósitos e ao influenciarem a vida pública e seus gestores tem grande importância e é grande a sua responsabilidade de gerenciarem esse impacto de modo consistente com os padrões democráticos. Além disso, deve haver uma associação dos compromissos de valor que os servidores sustentam às ações que exercem nas organizações públicas. A tensão ainda reside no fato que a administração pública está envolvida com grandes estruturas hierárquicas.

Como forma de ilustrar o narrado anteriormente, entendemos a necessidade de elaborar um fluxograma (Figura 2) que possa contribuir com aspectos a serem levados em consideração, em especial no campo do Turismo e Lazer:

Figura 2 - Fluxograma



Fonte: A autora, 2020.

Por todo esse trabalho inovador a frente da Gestão pública, a SETUREL resolveu, por meio da sua Secretária, buscar o selo da ISO 9001 e, para isso realizou o Dia D no dia 05 de setembro de 2018, com a participação de todos os servidores e coordenado pela equipe da Gerência de Qualidade. O dia inteiro foi dedicado às ações planejadas, sem nenhuma outra pauta e/ou atendimento por parte dos servidores (Fotos 52 e 53).

Foto 52 - Engajamento Equipe SETUREL (a)



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2018.

Foto 53 - Engajamento Equipe SETUREL (b)



Fonte: Banco de imagens SETUREL, 2018.

O roteiro para esse trabalho consistiu, primeiramente, em treinamento do 5S, realização do Dia D, realização da auditoria interna da 5S (check list), elaboração do relatório e execução do plano de ação que ocorreu em toda a Secretaria, envolvendo o Gabinete, as 09 Gerências Gerais e 17 Gerências participantes. Os resultados mensuráveis foram:

- Quilos de resíduos descartados
- Dezenas de caixas com materiais para transferência/descarte
- Centenas de pastas disponíveis para reutilização
- Muitos armários desocupados
- Vários m<sup>2</sup> liberados nas salas, armários e almoxarifados
- Todos os armários e pastas identificados/etiquetados

A aplicação da ferramenta “5S” possibilita um trabalho mais organizado, seguro e com alto desempenho, proporcionando que os servidores aprimorem suas atividades, seu ambiente de trabalho e a forma como interagem uns com os outros.

Como resultado desse esforço, em dezembro de 2019 Recife foi a primeira capital do Nordeste a contar com uma secretaria municipal com a certificação ISO 9001:2015, mais respeitado e conhecido selo de qualidade de processos de gestão de todo o mundo e pela primeira vez concedida a um órgão público municipal na região, atestando sua excelência nos processos adotados nas áreas administrativa, jurídica, financeira e de planejamento.

Na prática, o selo alega para a cidade uma gestão pública que controla e planeja procedimentos, mantém processos organizados e padronizados, estabelece melhor relacionamento com parceiros e demais secretarias municipais, aplica ferramentas de gestão em seus serviços, antecipa possíveis problemas, através de estudos e medidas preventivas, pesquisa e qualifica processos e assegura total transparência nos serviços e atendimento ao cidadão com qualidade e excelência.

O site da Prefeitura do Recife reforça ainda sobre os diferenciais da SETUREL quando nos coloca que a escuta da população e dos turistas também sempre foi um exercício da Secretaria, por meio da Ouvidoria PCR, do Portal da Transparência, do COLAB e do Portal [visit.recife.br](http://visit.recife.br).

Alguns indicadores mais recentes apontados no site da Prefeitura do Recife comprovam o que se vem abordando ao do presente trabalho, como por exemplo:

O ISO 9001 que não é o primeiro indicador de sucesso dos processos adotados pela Secretaria. O cuidado com cada serviço prestado se reflete em importantes resultados alcançados:



- A liderança entre as cidades mais procuradas do Brasil para o Réveillon 2019/2020, segundo o Kayak e a participação na lista de 10 destinos mais procurados para as férias de julho (2019) pela mesma plataforma;
- A quinta colocação nacional e primeira do Nordeste no Ranking *Connected Smart Cities Urban Systems* 2019 de melhores cidades para fazer negócios (economia criativa, tecnologia, microempresa individual e espaços de inovação e incubação de conhecimento);
- A liderança entre os destinos do Nordeste mais procurados para o verão, segundo o Portal Brasileiro de Turismo. GROLLA (2020)
- A confirmação na lista dos 10 destinos mais visitados do Brasil, segundo o Ministério do Turismo, que concedeu à cidade também o prêmio de melhores práticas do turismo, pelo projeto Olha! Recife;
- O pioneirismo entre as cidades brasileiras na inovação, tendo sido a 1ª cidade do Nordeste e a 3ª do Brasil a criar um Plano de Turismo Criativo, e a 1ª cidade do Brasil a integrar a Rede Internacional de Turismo Criativo (2019);

A cidade do Recife também está inscrita em um programa de Certificação da Organização Mundial do Turismo (OMT), chamado de Certificado de Qualidade na Gestão do Destino Turístico. Na América Latina só 2 lugares são certificados sendo estes, Punta del Este e Córdoba, na Argentina. A OMT atesta se o destino tem uma gestão eficiente realizando, primeiramente, um autodiagnóstico enviando um formulário para que a Secretaria preenche e, posteriormente observa o estágio que está na escala de gestão, só a partir disso é criado o plano de melhorias, sugeridos vários cursos presenciais e online, e, por fim, a vinda da auditoria de uma equipe da OMT. Em média, o processo dura 1 ano.

Denhardt (2012) apud Pereira e Silva (2014) nos diz ainda que devemos procurar conhecimento teóricos advindos da prática que não podem ser desvinculados, uma vez que elas se relacionam integralmente à maneira que atuamos enquanto servidores públicos ou usuários desse serviço. Para o autor, as teorias deveriam se fundamentar nas teorias democráticas que enfocam questões como liberdade, justiça e igualdade, ao contrário das teorias organizacionais que

estão interessadas em outras questões como poder e autoridade, liderança e motivação e a dinâmica de grupo em ação.

Durante todo o processo de observação participante na construção dessa tese percebemos que essas teorias democráticas estavam presentes nas ações da SETUREL. Por meio da liberdade de criação, liberdade de acesso à secretária de Turismo, Esportes e Lazer a fim de expor suas ideias, liberdade em abordar temáticas não tão explícitas, como é o caso do Turismo LGBT, Turismo acessível, Turismo com base comunitária, por exemplo, liberdade de ousar, como foi o caso do Projeto Boi Voador. A justiça e igualdade também foram presentes em muitos momentos, desde a democratização do lazer, o levando para bairros mais populares (Ibura, Brasília Teimosa, Caxangá, entre outros), a instalação das Academias Recife também nesses e em outros bairros, a criação do Plano do Turismo criativo, proporcionando capacitação e visibilidade aos que tinham potencialidade turística, mas não tinham como se aperfeiçoar.

O modelo de gestão percebido foi um modelo colaborativo, sensível a novas mudanças, adaptável a situações de crise e em busca de parcerias privadas como forma também de minimizar os custos públicos. Uma gestão “aberta” a uma linguagem acessível a todos, como é o caso da adaptação de uma música que fez sucesso no Carnaval de 2020 para convidar a população para o evento do Boi Voador (Foto 54) que acontecerá em meados do mês de março.

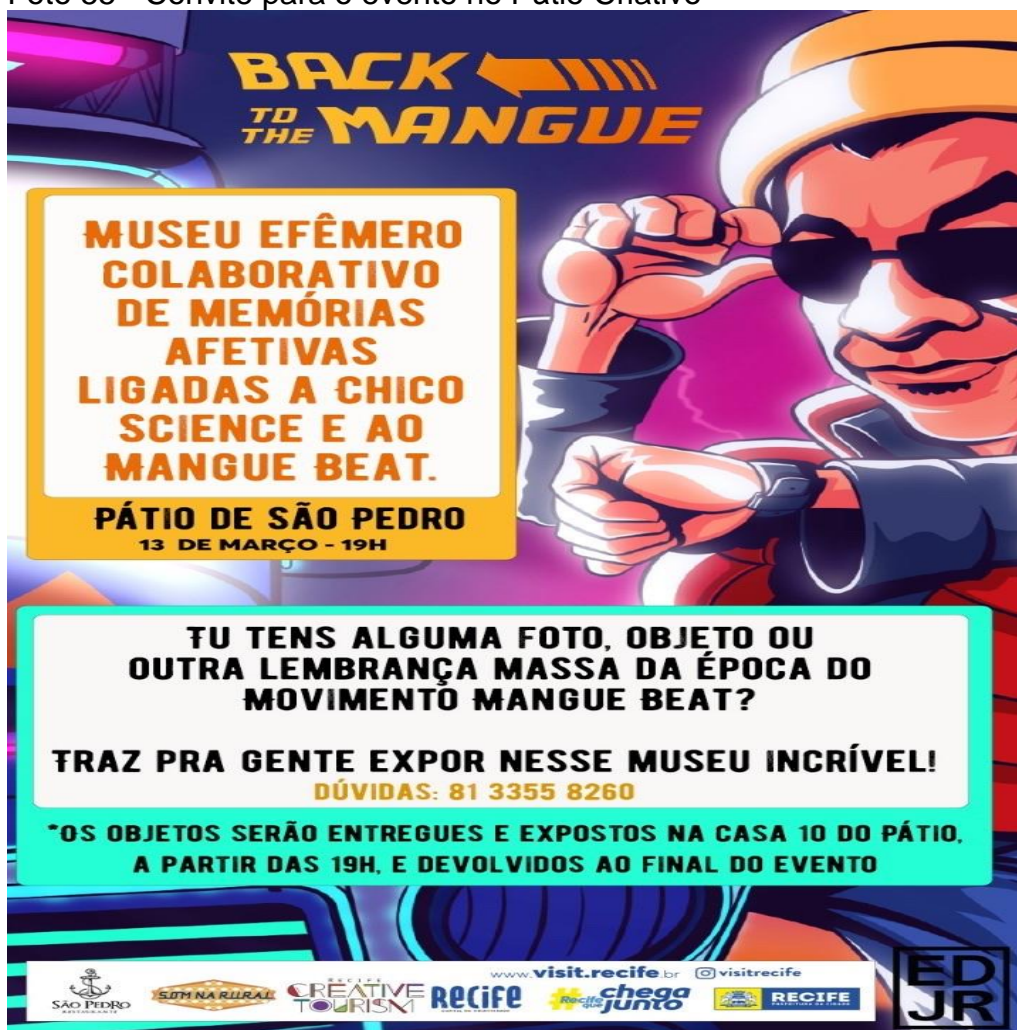
Foto 54 - Adaptação de música atual para convite do Boi Voador



Fonte: Banco de Imagens SETUREL, 2020.

Foi utilizada também uma linguagem com gírias locais para um maior alcance e popularização do convite referente ao evento que acontecerá no Pátio Criativo (Foto 55) como forma de identificação e reforço de autoestima da cultura local.

Foto 55 - Convite para o evento no Pátio Criativo



Fonte: Arquivo SETUREL, 2020.

Sendo assim, no presente o capítulo, buscamos entender as razões e as inferências que fizeram com que os projetos da SETUREL alcançassem bons resultados. Realizamos um cruzamento de princípios do novo serviço público com os componentes de um novo modelo de gestão estratégica. Investigamos cada uma das fases da elaboração de uma política pública acrescida do resultado desse cruzamento no qual acreditamos poder, a partir deste, contribuir para uma maior solidez na elaboração dessas políticas. Foi construído ainda um fluxograma cujo intuito foi ilustrar as etapas desta formulação e onde inserimos os princípios e componentes elencados. Desta forma, embasada no empirismo, na experiência vivenciada e nos autores aqui

estudados, que nos auxiliaram a entender esse rico arcabouço teórico, buscou-se contribuir para o atingimento dos 3Es abordados neste trabalho para quando pensarmos na construção de políticas públicas pautadas na Eficiência, Eficácia e Efetividade, em especial no campo do turismo e lazer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A essa altura, quando estamos perto de finalizar este trabalho, consideramos respondida a questão, em torno da qual versou toda esta tese: se um modelo de gestão participativa baseada nas reais necessidades dos moradores pode impactar uma cidade de forma positiva. E, caso isso aconteça, qual a medida desse impacto em cada área de atuação? Quais aspectos deveriam ser considerados prioritários para a elaboração de uma política pública eficaz? Quais os efeitos da descontinuidade de políticas públicas bem-sucedidas após o término de cada gestão? Quais as prerrogativas do Poder Público perante a relação turismo – lazer – meio ambiente?

A avaliação desse impacto pela SETUREL aponta para mudanças no estilo de vida do cidadão e/ou dos seus hábitos de lazer. Realizar uma atividade física em uma das Academias Recife, andar de bicicleta semanalmente na Ciclofaixa de Turismo e Lazer, frequentar espaços disponibilizados pela Secretaria podem até modificar a percepção do cidadão de sua própria cidade, mas é difícil dimensionar essa transformação. Porém, o volume de adesão aos projetos, assim como o crescimento da economia local, são sinais alentadores do êxito dos projetos implantados e, por isso, constituíram objeto de análise em nosso trabalho.

Também nos debruçamos sobre os princípios que balizaram as proposições que movimentaram a gestão. Nossa vivência, a base teórica, os resultados advindos do setor privado fincaram-se como pilares de sustentação dos projetos: perseguir o interesse público; reconhecer que a *accountability* não é simples; servir em vez de dirigir; dar valor às pessoas, não apenas à produtividade; inovação e o envolvimento com as estratégias.

Quanto à questão da continuidade, não é possível uma resposta assertiva porque esta dependeria de inúmeras variáveis, a começar pela prioridade que seria dada ao turismo e ao lazer na gestão seguinte, se seria alterado o fio condutor de projetos já inseridos no dia-a-dia do recifense ou se a próxima gestão vai querer imprimir sua própria marca, extinguindo projetos em função de estes estarem vinculados a uma gestão passada. A esperança é que projetos com excelência comprovada, como Ciclofaixa aos domingos, Academia Recife, Recife Antigo de Coração, Olha! Recife, Turismo Criativo, estejam de tal forma incorporados ao seu cotidiano, que os beneficiados não admitam abrir mão deles.

Além de descontinuidade dos projetos, o quesito participação popular, outra das premissas do Plano do Turismo Criativo, propõe a cocriação, ou seja, reunir diferentes partes, diferentes visões, diferentes experiências em prol de um produto que beneficie igualmente a todos.

Questionamos também sobre quais as implicações do Poder Público ante essa relação turismo – lazer – meio ambiente, um amálgama em que elementos não podem ser desvinculados. O meio ambiente não se configura como espaço e/ou local, não funciona como um receptáculo. Atua, sofre os efeitos de ações ocorridas nele, modifica-se, cria suas rugosidades.

Na intenção de produzir conhecimento, criamos um fluxograma para facilitar a didática na aplicação. A pesquisa qualitativa nos ajudou na interpretação dos acontecimentos e no ajuste do foco de nossa abordagem sobre a SETUREL e seu modelo de gestão, a exploratória proporcionou uma maior familiaridade com a problemática em si com vistas a construir hipóteses por meio do levantamento bibliográfico das áreas do turismo, lazer, meio ambiente e administração pública, em especial; com as conversas informais com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, assumindo um formato de Estudos de Caso.

A partir de uma base de dados coletados entre 2013 e 2019 pela própria pesquisadora, foi possível comprovar resultados significativos e construir novos conhecimentos que poderão subsidiar uma gestão mais estratégica, entendendo que a legislação municipal, estadual e federal, bem como a participação ativa do setor público, facilita e estimula os investimentos privados voltados para a estruturação de um ambiente de negócios de escala mundial, como por exemplo, o Porto Digital, que complementa as ações de revitalização no esforço de demonstrar que é possível combinar o desenvolvimento tecnológico com a preservação da história e da cultura. O referido órgão recuperou diversos edifícios de destaque no Bairro do Recife, de forma a adequar a infraestrutura da localidade para receber empresas modernas, ao mesmo tempo em que mantém suas características arquitetônicas.

Visando, de um lado, construir um legado histórico de ações, os projetos explanados serviram como base ainda para dar subsídios a uma rica história a ser construída ao longo do tempo, já que tudo está devidamente documentado para que as próximas gestões tenham conteúdo para dar início a novas histórias, sendo estas decorrentes ou não dos projetos da SETUREL.

Muitos obstáculos precisaram ser superados, à medida que o Turismo como campo formal de saber é recente e, como tal, não dispõe de caudal teórico. Devido à sua natureza multidisciplinar, ocupa uma área de interseção entre outras ciências tantas voltadas ao homem, seu fazer, seu território, arte, formas de produção, etc que fomos margeando: a indefinição da própria política com relação à normatização institucional da gestão dessa política. Para tanto, a força popular foi vista como condição ímpar para que os projetos pudessem ter saído de temporários (apenas com a duração da gestão) para projetos duradouros já incorporados no dia a dia do cidadão.

Ao longo dos sete anos em que tivemos a honra de participar da gênese, do desenvolvimento e das decorrências de projetos voltados ao turismo e ao lazer da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer (SETUREL) do Recife, fui me dando conta de que tão importante quanto arregaçar mangas e envidar esforços para alcançar os objetivos postos, era organizar o pensamento e partilhar o processo, o que inclui uma reflexão sobre seus múltiplos aspectos, visando contribuir para um sistema de elaboração de políticas públicas mais eficientes no campo do turismo e lazer: uma vez que a estruturação dos dados, em especial os estatísticos, não estavam de fácil acesso e entendimento, sugere-se que os números estejam mais claramente dispostos e disponibilizados por meio de portal da transparência juntamente com a criação de indicadores e mecanismos de padronização para este fim.

Em respeito à vocação turística do Recife, foi criado um modelo de gestão para o setor que ditava novos parâmetros em planejamento, orçamento, monitoramento e intervenção. A novidade é que não foram burocratas que se fecharam em suas torres de marfim para produzir brilhantes editais. Nada foi feito de cima para baixo, o poder foi descentralizado e as responsabilidades, horizontalizadas. Mas a grande inovação está no éthos adotado: a população participa de todas as etapas. É ouvida, consultada, convocada, entendida. Sentam, lado a lado, integrantes de órgãos, conselhos de classe, associação de moradores, técnicos, funcionários, profissionais de áreas correlatas. Isso impõe ritmo e harmonia à roda, garante movimento contínuo e vozes afinadas no mesmo diapasão.

O fato de ter em sua equipe uma grande maioria de técnicos nas áreas em questão também foi um facilitador para que o trabalho fluísse com mais solidez e conhecimento pautado em anos de estudo. Sendo assim, uma forte recomendação é

ter em sua equipe, especialmente na construção de um planejamento e/ou consequentes formulações de políticas, um corpo de colaboradores que entendam do assunto trazendo experiências empíricas construídas a partir de um conhecimento teórico.

Outra recomendação refere-se ao trabalho junto às parcerias público-privadas (PPP), ainda incipientes no Brasil, que podem oferecer soluções inteligentes e de baixo custo público, uma vez que a atividade turística é fruto, em última instância, de produtos originados pelas condições de mercado. Muitos projetos da SETUREL tiveram essa característica e, devido a isso conseguiram continuar em andamento mesmo diante da crise econômica que assolou o país, mais fortemente a partir de 2015.

Trazer à tona as questões sociais e ambientais que são as principais preocupações para a geração de bem-estar a partir do Turismo foi também um dos objetivos desta tese que entendeu que não há projeto que consiga desvencilhar dessa temática. Podemos dizer que em todas as ações e repercussões dos projetos, essas questões estavam presentes, já que são componentes inerentes a essa atividade.

Por fim, acreditamos ter deixado um legado para facilitar a elaboração de políticas públicas para o turismo e lazer quando elencamos, a partir da experiência vivida, dos resultados obtidos e da teoria estudada, princípios e componentes que deram subsídios para facilitar na elaboração dessas políticas de forma orgânica e voltada para quem de fato irá usufruí-la. Não há resultado que tenha mais eficácia do que aquele pensado, estruturado, desejado e vivido para quem de fato devem se destinar às políticas públicas: a população.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, U. S. *Conteúdos culturais do lazer e relações com o esporte*. Revista Digital. Buenos Aires, ano 19, N. 198, nov., 2014.
- ANDRE, M. M. *Etnografia da Prática Escolar*. Campinas: Papirus Editora, 1995.
- ANSARAH, M. G. R. (org.). *Turismo: como aprender, como ensinar*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001. v. 2.
- ANGARDI, J. K. R. *Intervenção do Estado no domínio econômico: o papel do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e sua interface com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) em atos de concentração no segmento de telefonia*. 2016, 125 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Escola de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro, 2016.
- ARAGÃO, I. R. História, memória e turismo nas Igrejas do Centro Antigo em São Cristóvão/SE. *Revista Cadernos do Ceom, Chapecó*, v. 28, n. 42, p. 67-76, 2015.
- BALANCEND SCORECARD INSTITUTE. *Balanced Scorecard*. Disponível em: <https://balancedscorecard.org/>. Acesso em: 8 mar. 2020.
- BARBARÁ, S., LEITÃO, M. C. D. S., & FONTES FILHO, J. R. (2007). A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. *Cadernos EBAPE. BR*, 5(4), 01-16.
- BARBOSA, E. A. Artigo: Vontade Política. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-vontade-politica>. Acesso em 8 mar. 2020.
- BARBOSA FILHO, F D. H. A crise econômica de 2014/2017. *Estud. av.*, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60, abr. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000100051&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 8 mar. 2020.
- BARRETO, A. M. *Direito à cidade na cidade espetáculo: simulacros e utopias: perspectivas para o pensamento jurídico crítico sobre a sociedade urbana*. 2008. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BARRETTO, M. *Planejamento e Organização do Turismo*. 9. ed. Campinas: Papirus, 2000.
- BARBOSA, Renato. Entrevista concedida a Adriana Garcia de Carvalho. Recife, 20, set. 2019.

\_\_\_\_\_. O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo. *Horiz. antropol.*, Porto Alegre, v. 9, n. 20, p. 15-29, out. 2003.

BENI, M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac, 1998 apud CARVALHO, A. G. D. *Turismo e produção do espaço no litoral de Pernambuco*. 2009. 98 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BIANCHI, A. O conceito de Estado em Max Weber. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 92, p. 79-104, 2014.

CAIS DO SERTÃO, O entardecer no Cais é assim: uma lindeza só!  
Instagram: @caisdosertao, disponível em:  
<https://www.instagram.com/p/B1tlkfAgm6P/>, acessado em: 14 mar. 2020.

CAMARGO, L. O. L. *O Que é Lazer*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.

CARLOS, A. F. A. *O lugar no/do mundo*. São Paulo: Hucitec, 1996.

CARVALHO, A. G. D. *Turismo e produção do espaço no litoral de Pernambuco*. 2009. 98 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CARVALHO, S. N. *Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate*. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, 2003 apud TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. *Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção*. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a05v42n3.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

CASTANHAR, J. C. *Desenvolvimento de um Modelo Empreendedor de Gestão*. *Estudos de Administração e Sociedade*, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 42-66, jul. 2017. ISSN 2525-9261. Disponível em:  
<<https://periodicos.uff.br/revistaeas/articloe/view/22696/13315>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

CAVALCANTI, C. B. *O Recife e seus bairros*. Recife: Câmara Municipal do Recife, 1998.

CENPEC. *São Paulo: desafios da agenda social*. São Paulo. 2005 apud NOGUEIRA, F. A. *Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos*. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em 11mar. 2020.

CIFELLI, G. *Turismo, Patrimônio e Novas territorialidades em Ouro Preto, MG*. 2005. 220 p. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas, 2005.

COTTA, T. C. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 49, n. 2, p. 103-124, 1998.

CRUZ, R. C. A. Política de turismo e território. São Paulo: Contexto, 2000.

\_\_\_\_\_. Os paradoxos do turismo na cidade de São Paulo. In: CARLOS, A. F. & OLIVEIRA, A. U. (orgs) *Geografia das metrópoles*. São Paulo: Contexto, 2006, pp.201-212.

DE JESUS CRUZ, L.; DOS SANTOS QUEIROZ, N.; DE LIMA, G. S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma Universidade Pública de Sergipe. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 87-116, 2014.

DE OLIVEIRA GARCIA, R. K.; ASHTON, M. S. G. Gestão Pública em Turismo: a necessidade de uma visão estratégica para o planejamento e a condução da atividade turística de forma sustentável. In: *IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL*, 2006, Caxias do Sul. Anais: Balneário de Camboriú: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, 2006.

DENHARDT, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DA SILVA, João Paulo. Entrevista concedida a Adriana Garcia de Carvalho. Recife, 20, set. 2019.

D`AZEVEDO, R, T. Sensibilização Ambiental – Importância e Relação com a Gestão Ambiental. Disponível em: <http://naturlink.pt/article.aspx?menuid=6&cid=89292&bl=1&section=1>. Acesso em: 17 mar. 2020

DENHARDT, Janet V. Denhardt Robert B. *The New Public Service*. Ed. Ampliada. Armonk: M.E.Sharp, 2007 apud PEREIRA, J.R.; SILVA, E. A. F. *Teorias da Administração Pública*. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000400547&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000400547&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 9 mar. 2020.

DIAS, R. *Turismo sustentável e meio ambiente*. São Paulo: Atlas, 2003a.

\_\_\_\_\_. *Planejamento do Turismo: Política e Desenvolvimento do Turismo no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003b.

Diniz, Eli. *Crise, reforma do Estado e governabilidade: Brasil, 1985-95*. Rio de Janeiro, FGV, 1997 apud CARVALHO, A. G. D. *Turismo e produção do espaço no litoral de Pernambuco*. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-19022010->

123043/publico/ADRIANA\_GARCIA\_CARVALHO.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

DOS SANTOS JUNIOR, L. C.; BALDISSERA, R. Reflexões sobre a Articulação: Comunicação-Cultura-Identidade no Turismo. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 4, n. 2, p. 121-128, 2007.

DUARTE, V. V. *Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2005.

DUMAZEDIER, J. *Sociologia Empírica do Lazer*. São Paulo: Perspectiva. 1979.

ESTANQUEIRO, A. S. M. As novas possibilidades de transformação dos homens por via tecnológica: reflexões éticas, sociais e políticas em Habermas, Jonas e Hottois. 2013. 333 p. Tese (Doutorado) – Universidade de Évora. 2013.

ESTEVES, T. *Resistência, enobrecimento e as fissuras do Marco Zero*. Disponível em: <https://www.leiaja.com/noticias/2018/05/04/resistencia-enobrecimento-e-fissuras-do-marco-zero/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília 2000. SOUZA, C. Estado da arte da pesquisa em políticas públicas. In: HOCHMAN, G; ARRETCHE, M. & MARQUES, E. *Políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FOCRUZ, 2007 apud GELINSKI. SEIBEL. *Formulação de política públicas: questões metodológicas relevante*. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-n4582.2008v42n1-2p227/m13337>. Acesso em: 10 mar. 2020.

Ferraz, Joandre. *Regime Jurídico do turismo*. Campinas, Papyrus, 1992 apud CRUZ, R. C. A. *Política de turismo e território*. São Paulo: Contexto, 2000.

FISCHER, Rosa Maria; ALTENFELDER, João Paulo. *Qualidade de gestão a serviço da criança e do adolescente*. São Paulo: Associação de MBA da USP, 2003 apud F. A. *Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos*. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

Grau, Eros Roberto. *A Ordem Econômica na Constituição de 1988 (Interpretação e crítica)*. 7º ed. São Paulo: Malheiros, 2002 apud ANGARDI, J. K. R. *Intervenção do Estado no domínio econômico: o papel do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e sua interface com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) em atos de concentração no segmento de telefonia*. Disponível em: <http://www.unirio.br/ccjp/arquivos/tcc2-juliana-kellen-rodrigues-angardi-2011-1-361-705-1>. Acesso em: 11 mar. 2020.



(org.). Turismo: Uma Visão Empresarial. Barueri: Manole, 2004 apud ARNT, L.; MUNIZ, C. E. C. Turismo e responsabilidade Disponível em: [https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/2/Artigo\\_33.pdf](https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/2/Artigo_33.pdf), Acesso em: 14 mar. 2020.

KAISER, L. C. Job satisfaction and public service motivation. IZA, Discussion Paper, n. 7935, 2014 apud DE JESUS CRUZ, L.; DOS SANTOS QUEIROZ, N.; DE LIMA, G. S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma Universidade Pública de Sergipe. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12031>. Acesso em: 11 mar. 2020

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, 1996. p 62-74.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). Revista de Administração Pública, vol. 46, n. 1, pp. 71-91, jan./fev., 2012 apud CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma Universidade Pública de Sergipe. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12031>. Acesso em: 11 mar. 2020

LATOUR, B. Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica. Rio de Janeiro: Editora 34. 1994.

LEIAJÁ, Resistência, enobrecimento e as fissuras do Marco Zero, Recife, 2018, Disponível em: <http://www.leiaja.com/noticias/2018/05/04/resistencia-enobrecimento-e-fissuras-do-marco-zero/>, Acesso em: 14 mar. 2020.

LEITE, R. P. Contra-usos e espaço público: notas sobre a construção social dos lugares na Manguetown. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 115-134, 2002.

LEITE, R. P.; PEIXOTO, Paulo. Políticas urbanas de patrimonialização e contrarrevanchismo: o Recife Antigo e a Zona Histórica da Cidade do Porto. Cadernos Metrópole, São Paulo, n. 21, 21 p. 93-104, 10 sem, 2009.

MARQUES, Priscilla. Entrevista concedida a Adriana Garcia de Carvalho. Recife, 20, set. 2019.

MAHFUZ, E. D. C. Nada provém do nada: A produção da arquitetura vista como transformação de conhecimento. Revista Projeto, São Paulo, nº 69, p. 89-95, nov., 1984.

MARANHÃO, T. D. A.; TEIXEIRA, A. C. C. Participação no Brasil: dilemas e desafios contemporâneos. *In*: ALBUQUERQUE, M. C. (org.). Participação

popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira. São Paulo: Instituto Pólis, p. 109-119, 2006.

MARIN, P. D. L. Sistemas de Gestão para Resultados no Setor Público: Intersecções entre política, governança e desempenho nas prefeituras de Rio de Janeiro e São Paulo. 2016. 234 p. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2016.

MARUJO, N. Antropologia e Turismo: A importância da Antropologia nos Cursos Superiores de Turismo em Portugal. Revista Iberamericana de Turismo, Penedo, vol. 5, n. 2, 2015,

MAZMANIAN, D. A.; SABATIER, P. A.; *Implementation and Public Polic Glenview: Scott Foresman*, 1983 apud LIMA, L. L.; ASCENZ, L. D. Implementação de Políticas Públicas: Perspectivas Analíticas. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782013000400006&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782013000400006&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 13 mar. 2020.

MENDES, G. V. Configuração do modelo de excelência em gestão pública em uma secretaria municipal: estudo de caso na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo de Porto Velho. 2012. 114 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

MENEZES, F. Coisas do Recife. 2. ed. Recife: Bagaço, 2004.

Miguez, P. Economia criativa: Uma discussão preliminar. In G. M. Nussbaumer (Ed.), Teorias e políticas da cultura: Visões multidisciplinares (pp. 95-113). Salvador. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/139/4/Teorias%20e%20politicadas%20cultura.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

MILLER, Os correlatos do Empreendedorismo em três tipos de Firms, 1983 apud CASTANHAR, J. C. Desenvolvimento de um Modelo Empreendedor de Gestão. Estudos de Administração e Sociedade, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 42-66, jul. 2017. ISSN 2525-9261. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/22696/13315>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO, Regimento Interno, Brasília, DF: disponível em: <http://www.turismo.gov.br/institucional/2015-04-06-14-31-05.html>, Acesso em: 05 mar. 2020.

MIRANDA, A. Políticas e Planejamento de Sistemas de Informação no Brasil: um Caminho Tortuoso. Trabalho apresentado no IV CINFOM - Encontro Nacional da Ciência da Informação, Salvador, 2004 apud NOGUEIRA, F. A. Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em 17 mar. 2020.

MOESCH, M. M. A produção do saber turístico. São Paulo: Contexto: 2000.

MORAES, A. C. R. Ideologias Geográficas: Espaço, Cultura e Política no Brasil. 5. ed. São Paulo: Annablume, 2005.

\_\_\_\_\_. Capitalismo, geografia e meio ambiente. São Paulo: USP, 2000.

\_\_\_\_\_. Território e História no Brasil. São Paulo: Annablume/Hucitec, 2002.

\_\_\_\_\_. Território, poder e justiça: comentários a partir da experiência brasileira. *In*: KRITSCH, R. & RICUPERO, B. (orgs.) Força e Legitimidade: Novas Perspectivas? São Paulo: NADD/ Humanitás, 2005.

MOTTA, P. R. Decisão Estratégica. *In*: Gestão Estratégica. FGV. Rio de Janeiro, 51-83, mai. 2016.

MOURA, E. R. A. Avaliação de Impacto, Comunicação e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais. GT5: Relações Públicas comunitárias, comunicação no terceiro setor e responsabilidade social, Belo Horizonte, 2008.

MUSEU DO AMANHÃ, Site Institucional, disponível em: <https://museudoamanha.org.br/pt-br/>, acesso em: 13 mar. 2020.

Nussbaumer (Ed.), Teorias e políticas da cultura: Visões multidisciplinares (pp.95-113). Salvador: EDUFBA.

NASCIMENTO, A. S. "O Novo Recife": identidade, espaço e cultura e as tramas do processo de requalificação e gentrificação de sua área central. Revista E-metropolis, n. 19, p. 06-26, Rio de Janeiro, dez. 2014.

NETO, O. A. A crise política brasileira de 2015-2016: Diagnóstico, sequelas e profilaxia. Relações Internacionais, Lisboa, n. 52, p. 43-54, dez. 2016  
Disponível em:  
[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-91992016000400004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-91992016000400004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 09 mar. 2020.

NOGUEIRA, F. A. Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. 2006. 139 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2006.

NOGUEIRA, M. F. G. Políticas públicas: o processo decisório na cúpula do setor de turismo no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas 1983 apud ROCHA, R. S. Parceria entre Setor



Público e Privado no Desenvolvimento Turístico de Piracicaba. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268319917.pdf>. Acesso em 12 mar. 2020.

NORA, Pierre. Entre memória e história. A problemática dos lugares. Trad. Yara Aun Khoury. Revista Projeto História. São Paulo: Pontifícia, Universidade Católica, n. 10, p. 7-28, 1993 apud ARAGÃO, I. R. História, memória e turismo nas Igrejas do Centro Antigo em São Cristóvão/SE. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rcc/article/view/2020>. Acesso em: 8 mar. 2020.

NUSSBAUMER, G. M. Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Desenvolvimento Organizacional na Administração Pública: a correlação entre grau de institucionalização e a efetividade da mudança. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 75-105, mai/jun 1985 apud NOGUEIRA, F. A. Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em 17 mar. 2020.

PAES, R. R.; Montagner.; Paulo Cesar.; Ferreira.; Henrique Barcelos. Pedagogia do Esporte: iniciação e treinamento em basquetebol. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2009 apud ALVES, U. S. Conteúdos culturais do lazer e relações com o esporte. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/>. Acesso em: 16 mar. 2020.

PASIN, Jorge Antonio Bozoti; BORGES, Luiz Ferreira Xavier. A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão de infraestrutura pública. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.10, n.20, p. [173]-196, dez. 2003.

PEIRANO, M. A favor da Etnografia. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Resenha Bibliográfica: Teorias da Administração Pública. Revista de Administração Contemporânea, vol. 18, n.4, Curitiba, jul. /ago. 2014.

PINTO FILHO, J. B. A. Gestão de processos de negócio: uma adaptação da metodologia de Rummler-Brache baseada numa aplicação real. 2007. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

RECIFE, Planejamento Estratégico: Secretaria de Turismo e Lazer do Recife, Recife, 2013.

RECIFE, Plano do Turismo Criativo (2019-2021), Recife, 2019.

RECIFE, Recife recebe certificado ISO 9001, Recife, 2019.

RECIFE, Site Institucional, disponível em: <https://www.recife.pe.br/>, acesso em: 13 mar. 2020.

REJOWSKI, M. Produção científica em turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil. Revista Turismo em Análise, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 224-246, 2010.

RUSCHMANN, D. Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente. Campinas: Papirus, 2016.

ROMERO, S. H. M. Aproveitamento de oportunidades através da gestão participativa em Icapuí. In: BEZERRA, D. M. E (Org). Planejamento e gestão em turismo. São Paulo. 2003 apud ROCHA, R. S. Parceria entre Setor Público e Privado no Desenvolvimento Turístico de Piracicaba. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268319917.pdf>. Acesso em 12 mar. 2020.

ROCHA, Renata Sarto. Parceria entre Setor Público e Privado no Desenvolvimento Turístico de Piracicaba, SP, Turismo em Análise, v. 17, n.1 p. 47 – 63, maio 2006

SANTOS, M. Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional. 4 ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE, Recife, PE: disponível em: <http://meioambiente.recife.pe.gov.br/noticias/pcr-inaugura-centro-de-atendimento-ao-turista-cat-ambiental>. Acesso em 18 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. A natureza do espaço – Técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: EDUSP, 2002.

\_\_\_\_\_. Por uma outra globalização. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, 4 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, A. M. D. Atratividade e dinâmica de apropriação de espaços públicos para o lazer e turismo. 2009. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de

Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

SILVEIRA, M. L. Uma situação geográfica: do método à metodologia, *In* Revista Território, Rio de Janeiro, n.6, janeiro-junho 1999, pp.21-28, 1999.

SMITH, N. Desenvolvimento desigual. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

SOTO, C. et al. Políticas públicas de cultura: os mecanismos de participação social. *In*: RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no governo Lula, p. 25, 2010.

SPINK, P. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. Cadernos Fundap, São Paulo, v. 7, n. 13, p. 57-65, 1987.

SPOSITO, Marília Pontes; CARRANO, Paulo César Rodrigues. Juventude e políticas públicas no Brasil. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, 2003 apud NOGUEIRA, F. A. Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em 17 mar. 2020.

TALBOT, Colin. *Performance management*. *In: The Oxford handbook of public management*. 2009 apud MARIN, P. D. L. Sistemas de Gestão para Resultados no Setor Público: Intersecções entre política, governança e desempenho nas prefeituras de Rio de Janeiro e São Paulo. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15961/final\\_consolidado\\_biblioteca.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15961/final_consolidado_biblioteca.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em 20 mar. 2020.

TEIXEIRA, ANA CLAUDIA.; DAGNINO, Evelina.; SILVA, Carla Almeida. A constituição da sociedade civil no Brasil. *IN*: DAGNINO, Evelina (org). Sociedade esfera civil, pública e democratização na América Latina: Brasil. México, Unicamp / Fondo de Cultura Econômica, 2002 apud MARANHÃO, T. D. A.; TEIXEIRA, A. C. C. Participação no Brasil: dilemas e desafios contemporâneos. *In*: ALBUQUERQUE, M. C. (org.). Participação popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira. Disponível em: <https://direito.mppr.mp.br/arquivos/File/PoliticaHabitacionalNoBrasil.pdf> Acesso em: 10 mar. 2020.

TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

VIEIRA, Amanda. Articulação é necessária para acelerar o desenvolvimento social. Cidadania-e, 28 fev. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd280205c.htm>. Acesso em: 2 jun. 2020.

VISIT.RECIFE, Site Institucional, disponível em: <https://visit.recife.br/>, acesso em: 13 mar. 2020.

VILAÇA, Ana Paula. Entrevista concedida a Adriana Garcia de Carvalho. Recife, 20, set. 2019.

VILAÇA Renata. Entrevista concedida a Adriana Garcia de Carvalho. Recife, 20, set. 2019.

WALDO, D. *The Study of public Administration*. Nova York: Doubleday, 1955 apud DENHARDT, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

YÁZIGI, E. *Turismo e Paisagem*. São Paulo: Contexto, 2002.