

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

# Planejamento e gestão do Programa de Regionalização do Turismo no Rio Grande do Norte

**Maria das Gracas de Menezes Venâncio \***

*Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
 Departamento de Ciências Administrativas*

## RESUMO

O objetivo do artigo é analisar o Programa de Regionalização do Turismo no Rio Grande do Norte. Pretende contribuir no exame das questões vinculadas ao planejamento e à gestão do turismo, num contexto de internacionalização dos mercados, de influência dos paradigmas da sustentabilidade e da emergência da governança participativa, identificando os desafios e contradições em cada uma dessas dimensões. A partir de uma revisão teórica, é feita uma análise qualitativa de estudos precedentes, matérias divulgadas na imprensa escrita e televisada e na Internet. Para sistematizar esse material, foram escolhidas as seguintes categorias de análise: a) Concepção; b) Sistema organizacional e competências organizacionais; d) Estratégias adotadas; e) Facilidades e entraves; f) Visão empresarial e visão governamental.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, planificação do turismo, governança participativa, competências organizacionais

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the Tourism Regionalization Program in Rio Grande do Norte state in Brazil. It is intended to contribute as to studies dealing with issues linked to tourism planning and management in a phase of internationalization market. In this sense it is concerned with the influence of the paradigms of sustainability and participatory governance, trying to identify its challenges and contradictions. Methodologically were applied a theoretical review as well as a qualitative analysis when were queried, of other published studies, and materials in print in television and internet. The following categories of analysis were chosen a) design; (b) organizational system and organizational skills); d) strategies adopted; e) facilities and barriers; f) governmental vision and business vision.

**Keywords:** sustainability, planning of tourism, participative governance, organizational skills

## RESUMEN

El objetivo del artículo es analizar el Programa de Regionalización del Turismo en el estado de Rio Grande do Norte en Brasil. Se pretende contribuir en cuanto a los estudios que tratan las cuestiones vinculadas a la planificación y gestión del turismo en una fase de internacionalización de los mercados, de la influencia de los paradigmas de la sostenibilidad y gobernanza participativa, identificando los desafíos y contradicciones. La metodología parte de la revisión teórica, siendo realizado un análisis cualitativo cuando se consultan otros estudios, materias divulgadas en la prensa escrita y televisiva e internet. Se eligieron las siguientes categorías de análisis: a) Concepción; b) el sistema organizativo y las competencias organizativas; c) Estrategias adoptadas; d) Instalaciones y obstáculos; e) Visión empresarial y visión gubernamental.

**Palabras clave:** sostenibilidad, planificación del turismo, gobernanza participativa, competencias organizacionales

\* Mestre em Administração Pública pela EBAP FGV - Especialista em Técnicas de Desenvolvimento Turístico pela SUDENE e Metodologia da Pesquisa pela PROEX UFRN

## 1. Introdução

O turismo contemporâneo resgatou o sentido *da vilegiatura* e do *grand tour*, indo de encontro ao turismo massivo e predatório com que se convivia e se convive em várias partes do mundo. As viagens passaram a ser encaradas como oportunidade de autoconhecimento diante da terra estranha e de participação inteligente e o turismo a ser relacionado ao meio ambiente e ao direito de ir e vir dos viajantes.

Na perspectiva econômica, considera-se o turismo como um setor de negócios, como também um fenômeno social, sendo relacionado ao fluxo de pessoas e a produção e ao consumo de produtos e serviços tangíveis e intangíveis, que terminam por acarretar impactos econômicos, sociais e ambientais positivos e negativos.

O turismo compreende um dos setores emergentes da sociedade mundial. A trajetória do turismo no mundo e particularmente no Brasil tem sido alvo de estudos, pesquisas e construção de metodologias. No Brasil, as políticas públicas requereram novos formatos de gestão e adequação das estruturas organizacionais, face às mudanças entre as esferas do poder público e a sociedade civil, com base na sustentabilidade e práticas participativas de governança.

Numa perspectiva histórico-cultural pode-se identificar três fases distintas quanto as orientações governamentais e operacionalização do planejamento e gestão no turismo no Nordeste do Brasil.

A primeira etapa vai desde a criação da Comissão de Turismo Integrado do Nordeste (CTI/NE) e das primeiras ações das agências governamentais regionais – Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) até o II Plano de Desenvolvimento (II PND), que definiu diretrizes quanto a valorização da orla marítima e do patrimônio histórico cultural, elegendo o setor como uma estratégia de desenvolvimento econômico.

O segundo momento correspondeu à emergência do que chamamos “planos urbanísticos-turísticos”, ou seja, o período coincide com a determinação de formular e implementar planos em toda a costa litorânea com a implantação de equipamentos turísticos aliados ou não a espaços para uso de consumo coletivo e residencial. Na terceira fase, o turismo regional já internacionalizado foi impactado pelo processo de globalização em curso, associado ao desenvolvimento sustentável, aos apelos ecológico e cultural, variáveis relevantes inclusive para as agências transnacionais (Paiva, 1998: p 46).

O objetivo deste artigo é analisar o Programa de Regionalização do Turismo no Rio Grande do Norte, que compreende um dos macroprogramas do Plano Nacional de Turismo (PNT) 2007/2010, com o propósito de fazer uma avaliação enfatizando a perspectiva administrativa. Pretende-se contribuir com os estudos que investigam questões relacionadas ao planejamento e gestão do turismo numa fase de internacionalização dos mercados e dos impactos da mundialização, da influência dos paradigmas da sustentabilidade e governança participativa, identificando os desafios e contradições detectadas.

As razões que motivaram a sua realização foram as seguintes:

1) Resgatar a história do turismo no Rio Grande do Norte a partir do pioneirismo da Secretaria de Indústria e Comércio (SIC) e da então Empresa de Promoção do Turismo no Rio Grande do Norte (EMPROTURN), que estruturaram o sistema organizacional do setor; e

2) Analisar o planejamento e gestão do turismo.

Embora o turismo na região nordestina tenha crescido bastante nas últimas décadas, persistiram percalços no seu planejamento e gestão que resultaram em muitos retrocessos. É o que se verificou no Rio Grande do Norte. O artigo abrange uma parte introdutória que situa os leitores sobre o assunto. Em primeiro

lugar é feita uma abordagem sobre a globalização. Em seguida expõe a organização do sistema de turismo. A revisão da literatura continua com a revisão da literatura privilegiando o planejamento e a gestão do turismo. Em seguida há uma breve apreciação sobre a evolução do turismo no Nordeste e no Brasil

A parte que trata dos Procedimentos Metodológicos explicita a análise do discurso com as especificidades relativas ao turismo. Definiu-se categorias de análise mais afeitas aos aspectos administrativos. A partir de então, justifica-se cada categoria com base nas leituras efetuadas.

A parte seguinte compreende a chamada análise dos resultados, desdobrando-se numa retrospectiva das particularidades do Rio Grande do Norte e de Natal e na descrição do Programa de Regionalização no Rio Grande do Norte, com base nas categorias de análise escolhidas.

Ao final são feitas considerações finais, sistematizando a análise, tentando responder as questões levantadas, apontando sugestões e abrindo questões para futuras investigações.

## 2. Revendo o Planejamento e a Gestão do Turismo

### 2.1. A Globalização e o Turismo

Houve uma expansão do turismo no mundo com taxas elevadas de expansão das receitas, ampliação das tecnologias nas áreas de transportes, comunicações e conhecimento, ao mesmo tempo que o setor se firmou como fomentador de mão-de-obra extensiva.

Na perspectiva da teoria das organizações seu entendimento passa pela compreensão da necessária adaptação das organizações aos novos desafios do século XXI, quais sejam: a) a concorrência global; b) as mudanças abrangentes decorrentes das turbulências organizacionais; c) a concorrência via e-commerce; d) a administração do conhecimento e da informação; e) o apoio à diversidades e f) a garantia a padrões de ética e de responsabilidades das instituições/organizações. A competição global permitiu que as empresas localizassem negócios em várias partes do mundo, como por exemplo, ter a liderança da cúpula em um país e/ou a capacidade intelectual e técnica e a produção em outro. As organizações cruzam fronteiras de tempo, cultura e geografia para sobreviverem.

A base tecnológica repousa na informação, sendo o conhecimento essencial, tornando-se necessário desenvolver muitas vezes complexos sistemas de informações. A *internet* tem uma influência primordial, havendo uma tendência à eliminação dos intermediários, surgiram novos padrões de estruturas organizacionais ligadas ao conhecimento com o compartilhamento de informações. Por outro lado, ocorreram modificações na força de trabalho, não devendo serem ignorados os idosos, mulheres e migrantes (Dafit, 2003: pp 5 - 10).<sup>2</sup>

Esta nova realidade levou as pessoas e os executivos lidarem com pessoas de várias culturas organizacionais, num ambiente no qual a ética e as responsabilidades são essenciais. Há vantagens competitivas no ambiente externo, como o cruzamento de fronteiras de espaço, tempo, cultura e geografia que permitam a sobrevivência das organizações, a diversidade cultural, as competências de negócios, os

---

<sup>2</sup> Consultar a Revista Exame (Editora Abril), Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, dentre outras. Michel Y. Yoshino/ U. Srinivasa Rangan: tradução José Eduardo Ribeiro. Alianças Estratégicas - O mundo das alianças. São Paulo: Makron Books, 1996, pp. 3-29. Uma abordagem empresarial a globalização – quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

fatores técnicos organizacionais e profissionais, a evolução da tecnologia da informação, a concorrência global e o *e-commerce*.

Aos governos compete negociar e estabelecer acordos com outros governos em assuntos como migração, permissão para rotas de aviação e outras implicações diplomáticas, devendo auxiliar o turismo na provisão de serviços fundamentais e no controle procurando garantir padrões de qualidade e segurança nos serviços. Há uma convergência quanto à redefinição dos papéis públicos e privados, sendo sugerida a gestão compartilhada e descentralizada e a participação dos vários atores que tornem possível a qualidade e a eficácia do planejamento do turismo (Fayos-Solá, 1996; Weaver, 2008).

Para Motta (1996) já o uso do planejamento estratégico tem um sentido prático, auxiliando no processo de tomada das decisões mais imediatas, podendo ser usado em organizações públicas como privadas. Ele pode ser um instrumento mais adequado às necessárias parcerias, integração em redes e estabelecimento de alianças estratégicas entre organizações próprias de um ambiente extremamente competitivo e mutável que caracteriza a mundialização.

A visão estratégica por parte dos gestores oferece maior clareza quanto a objetivos e valores, o que vai além da adoção de táticas que significam conhecer o negócio e os ambientes interno e externo, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (Motta, 1996).

A necessidade de ver a organização numa visão ampliada, o que incide sobre o meio ambiente, influenciando a necessidade de modificar padrões organizacionais e buscando antecipar mudanças.

As condições sociais têm levado a práticas participativas da gerência atendendo as seguintes bases sociais: "i) democratização das relações sociais; ii) desenvolvimento da consciência de classe e de agrupamentos profissionais entre os trabalhadores; iii) aumento do nível educacional; iv) velocidade das mudanças, e v) intensidade das comunidades" (Motta, 1996: p 148).

Essas formas participativas da gerência foram aprofundadas como respostas mais democráticas de administrar a própria evolução social, além de melhorar o gerenciamento do poder e dos conflitos num ambiente organizacional cada vez mais complexo.

Como governança social ou governança democrática se entende a capacidade de governar numa perspectiva participativa, envolvendo populações locais na elaboração, monitoramento e execução das políticas públicas (Gastal; Moesche, 2007). Quanto às competências organizacionais, Fleury e Fleury (2000: pp 23-33) visualizam três níveis: a) do negócio relacionado à compreensão do negócio, seus objetivos, clientes e competidores, bem como o ambiente político e social; b) técnico-profissionais as operacionalidades específicas a cada operação; e c) sociais que permitem

## 2.2. Organização do Sistema de Turismo

O Decreto no. 55, de 18 de novembro de 1966, definiu a política nacional de turismo e institucionalizou o Conselho Nacional de Turismo (CNTUR) e a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), vinculada ao Ministério de Indústria e Comércio (MIC). Na década de 60 foram criados os órgãos estaduais e municipais, cujas estruturas acompanhavam uma padronização como secretarias ou empresas nos níveis estaduais e municipais. (Castelli, 1996: pp 54-116)

O sistema de turismo abrange uma ampla rede institucional constituída de transnacionais, multinacionais e instituições multilaterais com suas agências de desenvolvimento, orientadoras quanto à formulação e execução das políticas públicas, que se articulam ao mercado financeiro. Da rede transnacional fazem parte as instituições que são as principais influenciadoras das orientações quanto à formulação das políticas públicas e defensoras do cumprimento de padrões de ética.

As questões éticas, sociais e culturais constituem preocupações da Organização Mundial de Turismo (OMT), sendo as mais preocupantes o combate às redes e esquemas organizados de prostituição, com

destaque para a infanto-juvenil, o tráfico de drogas e de mulheres e lavagem de dinheiro. Ainda vinculada a Organização das Nações Unidas (ONU) destaca-se a Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura (UNESCO), que prioriza as questões culturais com destaque para a preocupante perda de identidades culturais (Beni, 1995: pp. 55-56).

### **2.3. Planificação Turística: Planejamento e Gestão**

Para Boullon (2006) o espaço turístico reflete a presença e distribuição territorial dos atrativos turístico. Estes elementos e a planta turística são suficientes para definir o espaço turístico de qualquer país. Compreende esta a perspectiva que trabalha um planejador de turismo, uma vez que não atua apenas no sentido econômico, mas também em termos físicos quando determina a localização dos equipamentos de turismo e lazer e entretenimentos e a adequação de zonas de preservação e outras para a recepção de fluxos de turistas com maior ou menor intensidade.

A planificação do turismo consiste em determinar os objetivos, ordenar os recursos materiais e humanos disponíveis, escolher técnicas e delimitar toda a organização interna para que os recursos humanos envolvidos tenham uma conduta favorável à sua execução. Por sua vez, a implementação deve ser cuidadosa porque qualquer erro não afeta somente a economia, mas o meio ambiente e as organizações envolvidas. (Acerenza, 1987).

Os primeiros planos urbanístico-turísticos foram executados na Europa após a 2ª. Guerra Mundial em função do “turismo de massa” que invadia de forma desordenada o litoral tanto da Costa Azul da França (Riviera Francesa) como da Costa Brava da Espanha. Embora desde os séculos XVIII e XIX houvesse os centros e vilas destinados ao lazer da aristocracia naquela faixa litorânea.

As medidas dos governos francês e espanhol visavam evitar a desagregação ambiental, reorganizar o espaço em face do turismo, modernizar a infraestrutura funcional e integrar o litoral da Espanha e França ao resto da Europa. Esses planos tentavam preservar atividades tradicionais da região como a pesca, a agricultura e a indústria nativa (Paiva, 1995: p 71).

Nesse período sobressaíram-se as experiências do desenvolvimento turístico da região *Lanquedoc-Roussillon* e da *Côte Aquitaine*, numa extensão de 250 quilômetros no litoral Atlântico indo até a fronteira com a Espanha. A diferença da experiência de *Lanquedoc-Roussillon* comparando ao projeto *Côte Aquitaine* consistiu no aproveitamento do microclima da região com a valorização dos bosques dos entornos e dos pequenos lagos situados a 10 e 20 quilômetros da costa.

Nas décadas de 60 e 70 foram elaborados planos na Europa, Médio Oriente e Norte da África. No continente americano há registro da planificação do turismo no México em 1961, na Argentina em 1968, além da experiência peruana do Plano de Desenvolvimento Regional para Cuzco, Puno y *Madre de Dios*, incorporando projetos agroindustriais relacionados à produção leiteira a partir de 1982.

Para Santos (1985) contrariando o processo que se volta para os requisitos internacionais do capital, coexistem outros tipos de trabalho. O tripé meio ambiente construído, economia segmentada e população compósita, explica a realidade urbana e a reação às forças hegemônicas de dominação. Assim se explicam os movimentos culturais e as cidades de vocação turística independentes do apoio e/ou intervenção dos governos.

### **2.4. Breve apreciação sobre o planejamento e gestão do turismo na região Nordeste do Brasil**

O II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND - 1975/1979) estabeleceu diretrizes destinadas

a reestruturar a rede urbana nacional e ampliar a eficiência dos centros urbanos. Para o Nordeste o II PND determinou (...) a ordenação da ocupação da orla marítima, preservando o patrimônio histórico e valorizando-se a beleza paisagística, com vistas ao desenvolvimento do turismo nacional e internacional (...).

A partir da década de 1950, a ação governamental para a região nordestina distanciou-se da política tradicional de combate às secas e passou a incentivar o processo de urbanização. O então Banco do Nordeste do Brasil (BNB) realizou estudos, com o apoio da ELETROBRÁS, do Grupo Executivo e de Integração da Política de Transportes (GEIPOT), Laboratório de Ciências do Mar (LABOMAR) e da Universidade Federal do Ceará (UECE) (BNB, 1971: pp 10-11).<sup>3</sup>

Reconheciam a ocorrência de fluxos turísticos espontâneos para a região e que essa detinha recursos naturais e histórico-culturais podendo o turismo passar a ser uma alternativa para o seu crescimento econômico. Por outro lado, o Plano Rodoviário Nacional estabelecia prioridades quanto a interligação do Nordeste a outras regiões do Brasil (SUDENE, 1974).

Ao serem concluídas as obras de asfaltamento das BR-101 e 116 o BNB, os governos estaduais e empresas privadas promoveram junto com a EMBRATUR, uma campanha de incentivo ao turismo para a região. (BNB, 1971: p 65).<sup>4</sup>

Nas décadas de 1960 e 1970, destacaram-se ações de pesquisa do BNB, criação de incentivos fiscais e financeiro através da SUDENE e BNB, capacitações de recursos humanos pela SUDENE, enquanto a Comissão de Turismo Integrado do Nordeste (CTI/NE) incentivava a promoção conjunta dos estados nordestinos.

No que se refere à preservação do ambiente, a EMBRATUR através da Lei no. 6.513, de 20.12.1977, dispuseram sobre a criação de Áreas Especiais e Locais de Interesse Turístico e a efetivação de um inventário sobre a oferta e demanda. Foram iniciados na década de 1980 estudos para a identificação dos recursos turísticos, inventários da oferta e demanda que se pautavam em metodologias da Organização dos Estados Americanos (OEA), que orientou vários planos na América Latina.

Na década de 1980, as políticas públicas de turismo se voltaram para a modernização das capitais e a execução dos planos urbano-turísticos, ou seja, intervenções ao longo do litoral com a definição de áreas para equipamentos hoteleiros e de lazer, áreas de preservação e de uso coletivo e residencial.

A partir da Constituição de 1988, foi realizada uma ampla reforma no Estado brasileiro, com novos princípios de organização do Estado, requalificando direitos de cidadania, redefinindo o aporte dos recursos e a intervenção do Estado (Lustosa da Costa, 2010: p. 251).

A Constituição cidadã de 1988 é bastante incisiva quanto o meio ambiente, foco do Capítulo VI do Título VIII, estabelecendo no seu Art. 225 o seguinte:

---

1. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) contratou para a assistência técnica um professor da Universidade de Columbia em Nova York e diversos órgãos colaboraram com o fornecimento de dados, como a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). O Instituto Latino-Americano de Desenvolvimento Econômico e Social (ILPES) e do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) assessorou os estudos, que apontaram a necessidade de melhoria e implantação de infraestruturas viária e aeroportuária e ampliação da rede hoteleira. (BNB, 1971: pp 10-11).

*“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para os presentes e futuras gerações”* (Constituição, 1988: p 146).

Mediante o incentivo a participação cidadã surgiram inovadoras perspectivas de gestão havendo conforme Solha (2004) uma evolução do turismo no seu *status* organizacional com a criação do Ministério de Turismo (MTur), que tem se fundamentado numa gestão descentralizada e participativa (Abrucio, 2007).

Já na década de 1990 o Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR) teve como referência a teoria dos polos de crescimento, quando foram definidos vários polos na região (Paiva, 2010). Nos anos 1990, o paradigma do desenvolvimento sustentável fundamentou a agenda das políticas públicas voltadas para o turismo, pressupondo o engajamento das comunidades no processo de planejamento e tomada de decisão.

O desenvolvimento sustentável aplicado ao turismo é possível desde que sejam respeitados os requisitos:

1. Sustentabilidade econômica, que inclui a análise da competitividade entre os recursos físicos, humanos e econômicos do destino turístico;
2. Sustentabilidade social, que prevê a adaptabilidade e capacidade social;
3. Sustentabilidade ambiental, que analisa os níveis de visitação, os tipos de visitantes e seu comportamento;
4. Sustentabilidade cultural, que leva em conta a singularidade e reforça capacidade cultural;
5. Sustentabilidade política, determinada pelo apoio de residentes ao destino turístico (OMT, 1994).

Já não se podia desconsiderar que equipamentos e serviços instalados para atender ao turismo de massa haviam impactado negativamente sobre o meio ambiente: “a destruição da cobertura vegetal do solo, a devastação das florestas, a erosão das encostas, a ameaça de extinção de várias espécies da fauna e da flora, a poluição sonora, a visual e a atmosférica, além da contaminação das águas de rios, lagos e oceanos” (Ruschmann, 1997: pp 19 - 23).

Nas sociedades democráticas mais modernas se aceita como natural o compromisso com responsabilidades sociais e ambientais e que os governos e o serviço público sejam responsáveis perante os cidadãos pagadores de taxas e impostos. Entende-se por *accountability* a condição essencial nas democracias modernas, quando se espera que os governos e o serviço público tenham responsabilidade perante os cidadãos de prestar serviços de qualidade (Campos, 1990).

Quanto a responsabilidade ambiental compreende-se o compromisso com a natureza – flora, fauna e água, bem como com os recursos culturais, históricos e sociais (Coriolano, 2007: p 322).

As responsabilidades sociais compreendem atribuições que a sociedade espera das instituições, ou seja, obrigações relacionadas à preservação do meio ambiente, aos direitos das minorias e aos direitos das populações estabelecidas, sendo as mesmas nativas ou não (Kotler, 1996).

Na sociedade globalizante e da informação passa a ser determinante a influência das redes, como as referentes aos movimentos sociais que agregam às ações articuladas de grupos com identidade social e política, que procuram ganhos de visibilidade, produzem impactos na esfera pública e buscam conquistas no que se refere à cidadania (Sherrer-Warren, 2006).

### 3. Procedimentos metodológicos

A metodologia da análise do discurso “processa bases epistemológicas e conceituais que indicam caminhos para a apreensão dos fenômenos estudados” (Coriolano, 2007: p 304) prestando-se, portanto, à análise qualitativa. Com base na análise do discurso é possível identificar as intenções que orientam as políticas, ações e práticas sociais, bem como analisar como se portam os representantes dos governos, dos empresários e das comunidades.

Coriolano (2007) afirma que os lugares, o desenvolvimento regional e o turismo possuem significados, diretrizes e objetivos refletidos em discursos diferentes. Para uns o discurso do turismo é desenvolvimentista para outros é desagregador, uma vez que acarreta impactos negativos, como devastação do meio ambiente e desagregação social e cultural.

Barreto refletiu sobre vários impactos relacionados ao turismo, incluindo questões técnico-administrativas e a diferenciação social beneficiando ou não várias classes sociais, a sua democratização ou como se dão os conflitos entre os que chegam e a comunidade receptora.

Chama à atenção no processo que chamou de “dialética do turismo” a relevância das pesquisas que retroalimentem o seu planejamento, o que transcende a esfera econômica (Barreto, 2004: pp 28 - 35). Coriolano (2007: p 308) reforça o mesmo raciocínio. Para ela, longe do turismo desenvolver regiões pobres e distribuir riquezas, ele acrescenta problemas, uma vez que as políticas públicas do setor não resolvem necessidades básicas das populações, assim como prejudica os residentes desencadeando vários impactos negativos como a inflação e convivência com outros estilos de vida e problemas sociais e ambientais graves. No entanto em contrapartida admite que o turismo pode disponibilizar oportunidades de trabalho, promover o crescimento profissional, gerar estudos e pesquisas científicas, valorizar a cultura popular e erudita, contribuindo para o desenvolvimento local.

A metodologia adotada neste trabalho é a qualitativa partindo da revisão teórica, seguida da interpretação de discursos verbalizados em estudos, artigos, textos de jornais, entrevistas, com vários atores, autoridades, gestores, técnicos e participantes das comunidades. Trata-se de uma investigação orientada por categorias de análise escolhidas por terem mais afinidade com a perspectiva administrativa.

a) São elas: Concepção - situa o Programa de Regionalização, sua metodologia, o posicionamento dos atores envolvidos, o entendimento de governança que pressupõe participação, tomada de decisão e gestão coordenada e compartilhada e a exigência de arranjos organizacionais mais eficazes.

b) Sistema Organizacional e Competências Organizacionais – compreende-se como essencial entender a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR), uma vez que ela determina as relações de subordinação e principais processos, sejam técnicos, sejam administrativos, bem como da Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR) que tem por objetivo promover o destino nos mercados nacional e internacional.

c) Estratégias Adotadas – o ambiente externo da globalização é complexo, uma vez que abarca médias, pequenas e micro empresas, além de grandes empresas e corporações, um mercado de viagens no qual as alianças e as redes intermediam os negócios e as decisões, exigindo habilidades gerenciais e competências técnicas e organizacionais consistentes.

d) Facilidades e Entraves – os pontos fortes e fracos são registrados na execução do programa. Dentre os fortes identificou-se a motivação por parte dos municípios de se beneficiarem do turismo, dentre os quais a captação de investimentos públicos através de obras de infraestrutura e investimentos privados.



Dentre os fracos salientam-se as dificuldades de articulação com setores como saúde, educação e segurança, sendo redundante o despreparo das equipes.

e) Visão Empresarial e Visão Governamental - o discurso do empresariado é o do efeito-multiplicador sobre outras atividades econômicas e sempre esperam muito do governo. Enquanto, para o governo o discurso é otimista, parecendo às vezes irreal e se renova a cada gestão diante das orientações do Governo Federal.

#### 4. Particularidades do Rio Grande do Norte e de Natal

Nos anos de 1970 a economia da cidade de Natal tinha uma População Economicamente Ativa (PEA) vinculada ao terciário, situação creditada à posição da cidade como centro político-administrativo e de defesa nacional, congregando bases militares da Marinha, Exército e Aeronáutica (Paiva, 1985: pp 25-27).

A EMPROTURN, criada em 1971 na gestão do Governador Cortez Pereira, a partir de 1975 seria vinculada a Secretaria de Indústria e Comércio do Rio Grande do Norte (SIC), implantada na gestão do Governador Tarcísio Maia (1975/1979). Na metade da década de 70 a SIC e EMPROTURN iniciaram projetos de maior repercussão econômica. Foram eles: a implantação da cadeia de hotéis Rio Norte Hoteleira (NORTEL), o Centro de Convenções de Ponta Negra e o Projeto Via Costeira/ Parque das Dunas.

Já nos anos 80 duas ações coordenadas pela EMBRATUR a Identificação do Espaço Turístico Nacional e o Inventário de Recursos Turísticos foram realizados pela EMPROTURN. Apesar de dois planos urbano-turísticos terem sido formulados o “Litoral Norte” e o “Rota do Sol”, que efetivamente interligou os municípios litorâneos ao sul da capital, o crescimento do turismo não obedecia a nenhuma planificação mais consistente. Os orçamentos da EMPROTURN e SIC priorizavam ações como a manutenção da Cidade da Criança e do Bosque dos Namorados e capacitações esporádicas dos recursos humanos, revitalização do Centro de Turismo (Antiga Casa de Detenção) e participação em eventos.

A proporção que o setor se consolidava economicamente, sobretudo com os negócios surgidos em torno da rede hoteleira localizada na Via Costeira o sistema institucional foi afetado, passando a ter representantes dos grupos preferenciais em cargos de direção e comissionados.

A partir do Governo Collor (1990 até 1992 - quando ocorreu o *impeachment*), enquanto a nível nacional o sistema que tratava do turismo era minado em nome de uma necessária modernização, os órgãos estaduais de turismo foram igualmente atingidos com exceção daqueles que tinham uma cultura organizacional mais sólida, o que era o caso da Empresa Bahiana de Turismo (BAHIATURSA) e da Empresa Pernambucana de Turismo (EMPETUR).

Vale lembrar no que se refere à Bahia que o estado se beneficiou da continuidade administrativa e da consciência internalizada desde os anos 70 de que era relevante pensar numa empresa ou secretaria mais fortalecida, agregando as atividades vinculadas, como cultura, equipamentos de lazer e o desenvolvimento urbano ambiental, o que resultou na criação no ano de 1996 da Secretaria Estadual de Turismo (Suarez, 1990 apud Silva, 1991).

Dados atuais revelam que a BAHIATURSA tem salários em patamares aceitáveis, oferecendo nos anos 2000 benefícios aos seus funcionários, como auxílio creche, plano de saúde, vales refeição e transporte. Na EMPETUR desde os anos 70 houve a preocupação com a estruturação de uma equipe técnica que chegou a ser considerada uma das melhores do País (Holanda, 2003).

Para entender o crescimento do turismo na região é imprescindível focar o processo de industrialização do Brasil, quando o Nordeste foi o grande fornecedor de mão-de-obra para o polo dinâmico

da economia, ou seja, o Centro-Sul, notadamente São Paulo (Cohn, 1978). Contudo, não se pode desconsiderar que essa subordinação não se deu ocorreu apenas determinada por atores do polo hegemônico, mas aconteceu com a complacência das elites nordestinas, sobretudo as suas oligarquias.

Marcel Busztyn (1985), ao analisar o reforço da estrutura do poder do Nordeste diante da centralização política sob o comando de outra região, afirma que as políticas públicas sempre favoreceram as classes hegemônicas, sendo comprometidas com oligarquias locais e a permanência das desigualdades sociais das populações.

Não se deve esquecer que a região passou de um coronelismo passivo para um ativo, percebendo-se claramente os beneficiários das instituições definidoras das políticas públicas. Situação que persiste quando se comprova uma inadequação dos sistemas estaduais e municipais do turismo do Rio Grande do Norte ao modelo institucional federal, mesmo após a criação do Ministério de Turismo (MTur), que em tese deveria possibilitar a descentralização das políticas e formatos organizacionais mais eficazes.

O processo decisório fica comprometido ora pela centralização de recursos financeiros e de poder, ora pela descentralização. Como a aprovação dos projetos e ações no plano federal dependem da interferência dos parlamentares, prevaleceu à supremacia dos estados politicamente mais representativos da região, mais uma vez, Bahia e Pernambuco e da influência dos políticos de maior prestígio em cada momento no cenário nacional quanto à distribuição dos recursos orçamentários e de acesso as lideranças superiores. Eventualmente, destacam-se políticos de outros estados como o Rio Grande do Norte, Ceará e o Maranhão.

## 5. 5. O Programa Regionalização do Turismo no Rio Grande do Norte

A ideia de interiorizar o turismo no Grande do Norte aconteceu com a implantação da NORTEL no governo de Tarcísio Maia (1975/1979), em seguida foi realizada a Campanha Promocional “Caminhos do Elefante”, na primeira gestão do Governador José Agripino Maia (1983/1986), cujo objetivo era divulgar municípios com potencial turístico, dando suporte às unidades hoteleiras implantadas.

Para a realização dos projetos arquitetônicos da RIONORTE Hoteleira foram contratados os escritórios de Paulo Casé, Luís Accioli Arquitetos Associados Ltda e o escritório de Rafael de Almeida Magalhães para fazer os projetos de viabilidade econômica e financeira. Ambos sediados no Rio de Janeiro, enquanto os anteprojetos foram elaborados por técnicos da SIC.

Até então, os hotéis que haviam no estado davam apoio as atividades econômicas exploradas, quais sejam, comercialização do algodão e a exploração da *sheelita*, o escoamento do sal marinho e o apoio à exploração da cana de açúcar. Até os 30 existiam os seguintes hotéis de pequeno porte: o Internacional, Avenida, Palace e o Hotel dos Leões localizados no bairro da Ribeira na capital.

Antes da II Guerra Mundial quando Natal teve um papel estratégico na geopolítica da época foi construído o Grande Hotel, no bairro da Ribeira, maior concentração comercial e bancária da capital, durante o Governo do Interventor Mário Câmara, sendo explorado pelo “Major” Theodorico Bezerra, um dos políticos mais influentes naquele período com ramificações políticas no Agreste potiguar.

Na década de 1960 foi construído o Hotel dos Reis Magos na gestão do Governador Aluísio Alves (1961/1966). No centro da capital, ou melhor, na Cidade Alta já existiam o Hotel Samburá do empresário Firmino Moura, precisamente na Rua Professor Zuza.

No início dos anos 80 é que seria construído o Hotel Ducal no centro da cidade, dentre os investimentos da União de Empresas Brasileiras (UEB), complementando a implantação das indústrias têxteis Esparta, Têxtil Seridó e a fábrica de cartonagem INCARTON, projetos concretizados pelo político e empresário Aluísio Alves.

## 5.1 Análises com base nas Categorias escolhidas

É inegável a relevância do turismo para a economia do Rio Grande do Norte, principalmente sua capital e região metropolitana. Dados relativos a 2012 apontam um fluxo anual de 2.618.348 turistas, sendo 2.449.726 brasileiros e 169.622 estrangeiros. No interior destacam-se eventos como “Mossoró Cidade Junina”, festas de carnaval em Caicó, Macau e Guamaré, o São João de Mossoró, festas das padroeira como a de Nossa Senhora da Guia em Acari e de São Sebastião em Parelhas e Caraúbas. Há uma procura acentuada por festivais de gastronomia no município interioranos de Martins e do litoral ao sul - Tibau do Sul onde está localizada Pipa que tem também seu festival literário, assim como os períodos de frio em Monte das Gameleiras, Martins e Serra de São Bento. O setor gera 100 mil empregos e sua cadeia produtiva tem impacto em 54 atividades econômicas<sup>5</sup>. O município de São Miguel do Gostoso está se firmando como destino de moda, com festivais de Jazz e Literário, o que já aconteceu com o destino consolidado de Pipa localizado no município de Tibau do Sul.

### Concepção

O programa analisado sucedeu o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) que trabalhava a cidadania, idealizado no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995/2003) e o PRODETUR, cuja ênfase principal foram os investimentos em obras infra-estruturais (acessos, saneamento básico, melhoria dos aeroportos etc).

O PNMT não permitiu maiores avanços em decorrência da fragilidade das organizações sociais e dos aparatos administrativos dos municípios, notadamente quando não já não contavam com o apoio técnico-institucional do programa. No entanto, ele possibilitou o surgimento das primeiras instâncias de governança com a criação de colegiados locais, do Fundo Municipal de Turismo (FUNTUR) e do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) nos municípios participantes. Sua implementação mostrou que ele poderia extrapolar para regiões que tivessem características geográficas e históricas culturais semelhantes, o que resultou no Programa de Regionalização, que compreende um dos macro programas do Plano Nacional de Turismo – uma viagem de inclusão, para o período de 2003 a 2007.

Este se desdobra em dois subprogramas: o subprograma de Planejamento e Gestão da Regionalização e o subprograma de Planejamento e Gestão da Regionalização e alguns momentos mantém interseção com outros programas do governo.

A metodologia consistiu em identificar os municípios componentes da região turística e os atores que podem participar para depois capacitá-los. O modelo de governança pressupõe participação, tomada de decisão e gestão coordenadas e compartilhadas. As instâncias de governança podem assumir variados formatos tais como, conselhos, fóruns, associações e/ou agências, com condições de captar e gerenciar as demandas.

## Sistema Organizacional e Competências Organizacionais

---

<sup>2</sup> Portal do Governo do RN. Recuperado em 20 de julho de 2017.

As organizações precisam mostrar legitimidade, ou seja, ser reconhecidas pela sociedade. No seu processo de mudanças contribui as forças miméticas, uma vez que as mesmas enfrentam incertezas. Assim, técnicas como terceirização, reengenharia, programas e qualidade dos Seis Sigmas surgiram. Depois, têm-se as forças coercitivas, uma vez que as organizações enfrentam pressões formais e informais. Já às forças normativas são pressões que requerem padrões de profissionalismo e a adoção de técnicas consideradas eficazes pela comunidade profissional (Daft, 2008: pp 184-185).

A partir do governo Collor houve uma corrida para os cargos de direção dos órgãos estaduais e municipais de turismo que passaram a ser gerenciados por grupos preferenciais. No Rio Grande do Norte não foi diferente. Tal situação favoreceu a improvisação como foi o caso do preenchimento de cargos de direção do sistema do turismo por empresários procedentes do ramo dos Eventos e Carnavais Fora de Época, persistindo os ligados a construção civil e empresas privadas integrantes do *trade* turístico.

O descaso é tanto que ao que parece quando muda a nomenclatura o sistema organizacional não se pauta por reflexões que envolvam maior seriedade, como aconteceu noutros estados. Assim, os endereços das sedes mudam de acordo com a vontade dos novos gestores.

A estrutura atual é composta pela Secretaria Estadual de Turismo (SETUR) e pela Empresa Potiguar de Promoção Turística S/A (EMPROTUR). Assim a criação da SETUR em 1996 não se fez acompanhar por preocupações em fortalecer o sistema estadual. A missão da SETUR é formular a política de turismo, realizar estudos e pesquisas e articular-se aos municípios. Já a missão da EMPROTUR criada em 2007 (Lei Complementar no. 339) é promover o estado como destino turístico nacional e internacional.

O organograma é uma representação visual de todo um conjunto de atividades e processos de uma organização (Daft, 2008: p 86). Uma análise superficial do organograma constante no site oficial leva a constatação de ser o mesmo abrangente, indo de encontro ao que recomenda os atuais estudos organizacionais que apontam a eficácia de estruturas organizacionais mais enxutas.

Quanto a EMPROTUR, não se teve acesso ao Organograma, mas no *site* oficial constam discriminados os cargos. Há um Secretário, outro Adjunto e um Chefe de Gabinete, de conformidade com o esperado. Logo em seguida vêm dois Subsecretários e duas Assessorias, sendo uma Jurídica e uma Técnica. A descrição refere-se a cinco Coordenadorias: Técnica, Operacional, Financeira, Jurídica e de Desenvolvimento Turístico, as quais são subordinadas um total de quatorze Subcoordenadoras.

O modelo administrativo da EMPROTUR é gerencial o que em tese garantiria agilidade das decisões. Na atualidade, a postura gerencial não envolve apenas os elementos clássicos do planejamento, coordenação e controle, mas uma orientação clara sobre processos decisórios que abrangem contradições, incertezas e paradoxos, e uma grande responsabilidade na formação dos subordinados (Zajdsnajder, 1995: p 85).

Constam no *site* os seguintes programas: Interiorização, Qualificação e Diversificação do Produto Turístico e Marketing Turístico, o que demonstra o quanto haveria múltiplos projetos e ações desde que houvesse o comprometimento com as responsabilidades dos cargos e a consciência que como outras organizações públicas também a EMPROTUR é paga pela sociedade, o que reporta a compreensão do significado de *accountability* já comentado.

As competências requeridas para gestores e técnicos, – quer sejam técnicas e/ou administrativas, parecem ser postas a prova em momentos de decisão. O prejuízo é constante para os funcionários que não participam de treinamentos e capacitações e sempre são prejudicados pela falta de comando, extrema centralização e ausência de transparência nas decisões.

Paralelamente, não há abertura no mercado de trabalho para jovens que não são apadrinhados, embora possuam mérito como a formação na área de turismo e outras necessárias, filhos de cidadãos que não tem acesso aos círculos viciosos do poder devido a não realização de concursos.

Acrescenta-se a não existência de planos de cargos e carreira, para os que já trabalham nos órgãos

de turismo. Por sua vez, as secretarias de turismo dos municípios que integram o programa analisado não têm condições técnicas e nem operacionais que possibilitem uma gestão eficaz, faltando muitas vezes equipamentos básicos de informática e recursos humanos.

Pela imprensa tomou-se conhecimento que as decisões tomadas pelos gestores são morosas, deixando algumas vezes o empresariado temeroso quanto aos prejuízos que podem ter.

Sobre a falta de celeridade é exemplar o entrevero quando o Consórcio *Inframérica* responsável pela construção do novo aeroporto localizado no município de São Gonçalo do Amarante, pressionou o governo do Estado para desonerar o querosene de avião de 17% para 12%, a fim de facilitar uma maior quantidade de voos.

A justificativa apresentada era que a capacidade de operação do novo equipamento seria quatro vezes superior ao do Aeroporto Augusto Severo, localizado no município de Parnamirim. Em audiência pública foi debatida a questão reunindo representantes de várias organizações envolvidas, três secretários estaduais do Governo Rosalba Ciarlini (pastas do Desenvolvimento Econômico, Tributação e Turismo) e mais um representante da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), além do próprio superintendente do aeroporto.

Naquela ocasião, foi feita uma palestra com o Sr. Ari Carrion, consultor tarifário, que alertou para o perigo do terminal se transformar em apenas numa construção, desde que não se pensasse apenas na demanda tradicional dos períodos de baixa estação, sem levar em conta o turismo de negócios e eventos. (Holanda, 2013: p 7). Em 2011 o Consórcio Inframérica venceu a concorrência para a construção parcial, manutenção e sua exploração por um período de 28 anos.

Com o passar do tempo o imbróglio foi parcialmente resolvido com o término da construção e operacionalização do terminal. Quanto às alianças estratégicas em Natal e sua área de influência salienta-se a construção e operacionalização do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante (ASGA), a cargo do Grupo *Ibero América*. O terminal começou a funcionar sem que os acessos fossem concluídos e nem muito menos as sinalizações, persistindo uma operacionalização interna que desafia qualquer tipo de racionalidade quando das chegadas dos voos, embora tenham ocorrido melhoras de 2016 para 2017. Não existindo possibilidade de retorno ao Aeroporto Augusto Severo.

O poder público não pode ficar indiferente porque há uma incidência no aumento do volume de negócios, um incremento em vários setores: transportes, diversões, espetáculos etc., além da participação na geração de empregos diretos e indiretos e efeitos culturais na integração entre regiões e países.

Críticas feitas em 2013 quanto ao encarecimento das passagens e redução dos voos ao que parece continuam atuais, uma vez que o estado tem tarifas mais caras do que os estados vizinhos, além do que a redução dos voos encareceu Natal (Tribuna do Norte, 29 de outubro de 2013, p. 3).

## **Estratégias Adotadas**

Desde a execução do PRODETUR o esquema de marketing tem se mostrado arrojado com divulgação das obras e a tecnocracia envolvida nas decisões se reveste de características bem adequadas. Há um encadeamento empresa de consultoria, governos, tecnocratas e técnicos envolvidos que merece ser analisada com profundidade. Negando a essência do planejamento participativo próprio do planejamento urbano no País já nos anos 1980, por conta da orientação dos gestores do primeiro escalão ou pela total incapacidade dos tecnocratas envolvidos de trabalharem de outra maneira (Paiva, 1998: p 53).

O uso do *city-marketing*, que se refere a promover ou captar investimentos é bastante usado, ficando patente o quanto ganham as maiores empresas de publicidade, com a divulgação das obras de infraestrutura

de maior vulto, mesmo que algumas nunca sejam concluídas.

Aliás, o chamado efeito-balão de ensaio próprio das políticas públicas permeia os discursos dos vários atores e as práticas gerenciais, anunciando-se muitas vezes o que não vai acontecer. Sobressai-se a constância com que tem sido solicitado ao Ministério Público se manifestar quanto às questões de ocupação e uso do solo, casos de violência quanto a estrangeiros, permanência de estrangeiros, entre outros (Paiva, 2010: pp 200-201).

No que se refere ao Plano Diretor verifica-se que decisões que afetam diretamente áreas de interesse turístico e que não tem sido monitorada pela EMPROTUR como deveria. A Lei Complementar no. 82/007 trata das Zonas de Proteção Ambiental (ZPAs), definidas após ampla discussão com a sociedade civil. A especulação urbana tem sido frequente no que se refere às ZPAs. Houve registros de queimadas supostamente acidentais com a finalidade de descaracterização da ZPA 5 (Lagoinha em Ponta Negra), o que foi criticado por ambientalistas e Organizações Não Governamentais (ONGs).

O processo desencadeado começou com a compra dessas áreas depois vendidas já desdobradas em terrenos a estrangeiros e brasileiros que aqui se radicaram e nativos e a construtoras e imobiliárias locais (Silva, 2012).

Em 2016 notícias veiculadas pela imprensa denunciavam a ocupação da ZPA 10 (Farol de Mãe Luiza e seu entorno e a Avenida João XXII) por invasores. Já ZPA 2 (Parque Estadual das Dunas), foi objeto de negociata logo no início da implantação da Via Costeira e Parque Estadual das Dunas, por técnicos do próprio Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte (IDEMA). No que se refere a ZPA 10 (Farol de Mãe Luiza e seu entorno), o Ministério Público através da Promotoria do Meio Ambiente se posicionou pela reintegração de posse.

Um evento administrativo positivo aconteceu em 2015, quando a 2ª. Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte negaram por unanimidade a construção de espigões na ZPA 6 (Morro do Careca e dunas fixas contíguas), anulando a licença ambiental anteriormente concedida.

Dentre os avanços pode-se citar a assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) pelo Ministério Público Federal no Rio Grande do Norte, em fevereiro de 2010, com quatro empresas que atuam com passeios de barcos nos parrachos<sup>61</sup> da praia de Pirangí.

O acordo foi firmado entre o Instituto de Desenvolvimento e Meio Ambiente (IDEMA), Secretaria do Patrimônio da União (SPU), Capitania dos Portos e uma ONG, tendo por finalidade reduzir danos ambientais, ampliar a segurança dos visitantes, respeitar a capacidade máxima da área, elaborar planos de gestão, contratação de monitores ambientais e ainda a manutenção periódica e adequada das embarcações.

Surgiu uma situação no mínimo bizarra quando uma ação foi ajuizada por um empresário que se dizia proprietário de um dos terrenos, tendo como parceiro um hoteleiro da Via Costeira, alegando como razão a não regulamentação das ZPAs e dizendo que possuía Escritura datada de 1950. Uma inverdade, uma vez que a UFRN a pedido do Ministério Público, publicou em janeiro de 2012 a sua regulamentação. A matéria registrava ainda a troca de um terreno por parte da Marinha para a construção de benfeitorias na comunidade do Sopapo (Novojornal, 2016, outubro: p 9).

No ano de 2015, declarações à imprensa do secretário de turismo do Rio Grande do Norte, professor da UFRN/PPGA/RN e coordenador do à época do PRODETUR, dizia que a maior parcela das obras previstas somente seria concluída em 2015 devido a ajustes burocráticos, como acessos a destinos indutores como Tibau

do Sul/ Pipa, São Miguel do Gostoso e outros. Mencionou projetos/ações iniciadas como a capacitação profissional e empresarial nos polos Costa das Dunas, Costa Branca e Seridó, estruturação do receptivo do Cajueiro de Pirangi, a reconstrução do Museu da Rampa, a reforma do Aeroporto Augusto Severo, o saneamento e a urbanização de Ponta Negra e os acessos às praias do litoral norte. O coordenador acentuou ser um ano eleitoral. Logo depois ele sairia como candidato a vice-governador pelo PT (Tribuna do Norte, 17 de março de 2013, p 3).

Ainda no que se refere às ZPAs uma situação vexatória aconteceu com o envolvimento dos diretores do Instituto de Desenvolvimento e Meio-Ambiente (IDEMA) num esquema conhecido como “Operação Candeeiro”. O Sistema Integrado de Informações Financeiras (SIATI), serviu apenas para acobertar desonestidade de parte dos seus técnicos como o pagamento da prestação de serviços não realizados.

Por outro lado, é de conhecimento público que as rubricas e ações devem ser incluídas como emendas individuais ou coletivas no Orçamento Geral da União (OGU) ou de recursos de programação têm que se adequar aos projetos apoiados pelo MTUR. Ora diante da mudança do governo federal com a saída da Presidente Dilma Rousseff via *impeachment* e a entrada do Presidente Michel Temer, o processo decisório ficará comprometido, assim como os recursos financeiros divulgados, não se sabendo até que ponto os objetivos e metas serão alcançados.

Segundo o diretor-geral do DER Jorge Fraxe que assumiu o cargo em 2015 as obras do acesso sul ao Aeroporto de São Gonçalo do Amarante estão paradas. Foram concluídas em 95% o acesso a Macaíba a partir da BR-304, faltando a concretagem da laje da ponte sobre o Rio Potengi e o acesso à Reta Tabajara. É preciso 7 milhões e o Departamento de Estradas de Rodagens (DER) depende do Instituto de Previdência dos Servidores do RN para retomar a obra. Segundo o mesmo, a obra é financiada pela Caixa Econômica Federal (CEF) cuja tramitação do empréstimo encontra-se paralisada em decorrência da burocracia do próprio Ministério da Previdência em Brasília.

O DER é responsável, por um novo acesso à Praia de Pipa, com 20 km de extensão, obra parada desde 2011. Obra que admite cobrança de pedágio, ficando no ar a pergunta e do por que não são cobrados pedágios em outros acessos? Uma decisão acertada tomada pelo atual diretor logo que tomou posse em 2015 foi solicitar a Controladoria Geral da União (CGE) uma Tomada de Conta Especial (TCE), com a finalidade de verificar os danos ao erário dos responsáveis pelas obras (Tribuna do Norte, 2017, julho : p 10).

## **Facilidades e Entraves**

Quanto às possibilidades culturais do turismo há avanços e retrocessos criados pelos próprios gestores na capital do estado e em alguns municípios sendo possível identificar a os gestores e suas pastas e a rede de influência dos *police makers* também de outras pastas. Matéria divulgada na imprensa revelava o não pagamento aos artistas quanto a projetos aprovados pelo Fundo Municipal de Cultura ( FIC) em 2015. Em 2016 dos 39 projetos aprovados apenas 12 foram pagos. Tal decisão acarretou um efeito em cascata, porque os artistas não conseguiram entrar no cronograma de exposições em outros espaços culturais ou concluir dissertações de mestrado, dentre outros. (Arruda, 2016: p 16).

Comentou-se a falta de identidade do acervo histórico de Natal, principalmente, quando os gestores mudam e até novas denominações para praças, logradouros e até do Palácio do Governo. A matéria elogia a apropriada escolha do professor Iaperi Araújo, integrante do Conselho Estadual de Cultura e Diretor da Fundação José Augusto (Gestão do Governador Robinson Farias).

O Diretor da Fundação José Augusto tomou uma decisão fundamental e prática: - “mandou colocar placas com os nomes tradicionais”, evitou-se antes de uma decisão impensada mudar a denominação do Forte

dos Reis Magos, bem como da centenária Praça Augusto Severo. (Câmara, 2016: p 4). Pelo visto um mesmo governo pode acertar quando a escolha do gestor se pauta pelo critério de conhecimento técnico da pasta, sendo legitimado pela própria sociedade civil organizada e errar noutra escolha (Gestão Governo Robson Faria).

## Visão Empresarial e Visão Governamental

Há uma disputa pelo poder e literalmente por territórios, já que o turismo passou a constituir uma arena de muitos negócios que repercutem nos espaços urbanos, o que vai repercutir nas estruturas organizacionais onde políticos e empresários precisam ter seus indicados e possuem seus esquemas de interferência.

O discurso governamental vai mudando de acordo com as orientações federais, interesses predominantes dos políticos, o que se reflete nas estruturas organizacionais. Atualmente predomina por parte do poder público um discurso otimista e algumas vezes irreal, proliferando muita improvisação nas decisões pela ausência de planejamento e uma gestão eficaz.

O Secretario cita aspectos favoráveis como a ampliação do Centro de Convenções que contará com um novo pavilhão, capacitação de agentes de viagens em São Paulo, através de uma parceria com a CVC, realização de um *Road show* em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH) no interior de São Paulo (destinos emissores tradicionais). Foram divulgados números sobre o crescimento dos fluxos internacionais, a entrada de um voo direto ligando Buenos Aires a Natal previsto para julho de 2017, embora tenha ocorrido a perda do voo direto da TAP.

O Secretario reafirma o discurso redundante de extrapolar o turismo de “sol e mar”, o que pode ser questionado haja vista o abandono de lugares de venda de artesanato na capital, o descuido com bairros históricos, praças e logradouros e os acessos precários a vários municípios, até aos destinos consolidados do litoral. Surpreende projetos de obras desnecessárias sendo exemplar o teleférico idealizado para ligar a estátua de Santa Rita de Cássia em Santa Cruz, uma vez que não há um equipamento do tipo nem no Cristo Redentor no Rio de Janeiro e a situação é desalentadora quando o município é congrega municípios extremamente carentes.

O projeto da Rampa com a sua memória ligada à participação de Natal na Segunda Guerra Mundial requer uma resposta ágil diante do esforço do grupo de pesquisadores, bem como a área em torno da Fortaleza dos Reis Magos um dos ícones na capital, enquanto outro ícone da cidade o Morro do Careca em Ponta Negra, sobrevive da especulação desenfreada naquele bairro (Novojornal, 2017, abril: pp 2-6).

Como as decisões são lentas vários atores de destaque no cenário local aproveitam para dar seus palpites com algumas opiniões irracionais. Pode-se citar os questionamentos em torno do reaproveitamento do prédio do antigo Hotel dos Reis Magos, cuja estrutura poderia ser preservada sendo dada outra destinação, o que já foi sugerido e fundamentado por estudo e parecer de professores do Curso de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). No mesmo patamar, sobressai-se a restauração do Aeroclube de Natal pelos promotores do evento “Casa Cor”, permitindo o retorno a sua estrutura arquitetônica original. Acrescenta-se o descuido com prédios restaurados e depois depredados como ocorreu com armazéns localizados no bairro da Ribeira.

Enfim, não há uma cultura de preservação na capital e nem no Estado, sendo muito comum pichações que podem ser vistas pela cidade.

Sobre a falta de determinação dos gestores pode-se mencionar a perda da escala de navios em Natal em virtude das limitações do porto, questão recorrente há anos. Em matéria divulgada ficou exposta a



fragilidade da estrutura da EMPROTUR pela inexistência na equipe de pessoas que pudessem elaborar propostas (projetos) para a captação de verbas oferecidas pela EMBRATUR com a finalidade de realizar campanhas publicitárias (Rocha, 2013).

Sempre são divulgados alguns avanços louváveis como a tentativa de dinamizar a Via Costeira, reclamações quanto às ações do IBAMA e capacitações realizadas com agentes de viagens, as limitações das ações de marketing e a adesão do empresariado de Pipa ao código de conduta Contra a Exploração Sexual Infantil e Infanto-Juvenil.

Em 2016, surpreende a não avaliação das ações de marketing, o que vem a ser redundante ao comparar com experiências do passado. No mínimo instigante viagem “de negócios” a Alemanha, precisamente a Renânia-Palatinado, realizada por gestores e técnicos da SETUR/EMPROTUR, Secretaria de Turismo de Natal e de outros municípios do Rio Grande do Norte e empresários do *trade*, liderada pela direção do Sistema Federação das Indústrias do RN (FECOMÉRCIO/RN).

Na segunda viagem os empresários conheceram o funcionamento da estrutura organizacional que cuida do marketing turístico, tendo sido assinado um protocolo de intenções para capacitar profissionais da área de promoções e estabelecer formas de cooperação, sendo firmado um protocolo de intenções.

Não foram divulgadas as ações executadas no intervalo entre as duas visitas técnicas<sup>7</sup>. Ora, não aumentaram os fluxos de alemães para o Rio Grande do Norte e nem vieram investimentos daquele país para o Estado. Preocupante é que o período da última ida a Alemanha coincidiu com a perda de voos regulares da TAP, a urgência das ações que garantissem a segurança pública da capital e vários municípios turísticos, além do prejuízo das decisões mais rotineiras.

Quanto ao marketing a empresa de consultoria contratada elaborou um estudo com mais de 500 páginas, com recursos previstos volumosos se comparados à situação dos destinados a saúde, educação e segurança no estado que possuem forte interligação com o setor.

Foram divulgados os recursos do Programa RN Sustentável, cerca de R\$ 2,1 milhões para montagem de estandes e promoção de *madshows*, com a parceria da EMBRATUR em outras feiras.

As ações previstas abrangem a Sinalização Turística dos polos Serrano, Seridó, Costa Branca e Agreste/Trairi e confecção de material promocional. Estão programadas ações de divulgação em revistas de circulação nacional como Viagens & Turismo e Mercado & Eventos. Há ações previstas junto a Gol e a operadora CVC e em elaboração o Plano de Marketing no valor de U\$ 533 mil já mencionados, que deverá dar visibilidade a regiões interioranas de Passa e Fica, Serra de São Bento e Monte das Gameleiras, onde continuarão os festivais gastronômicos, que muitas vezes na nossa percepção vem descaracterizando a gastronomia estadual

Aliás, é relevante mencionar que o governo declara trabalhar alguns segmentos do turismo: o de praia, o de aventura, o cultural, o náutico e o de negócios. Estão definidos os seguintes polos: o Agreste-Trairi, o Costa Branca, o Seridó e o Serrano.<sup>8</sup>

As ações estratégicas foram discutidas em reunião com o chamado *trade* - empresários e governo,

---

<sup>8</sup> Portal da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR). Restaurado em outubro de 2017.

havendo a previsão de outros projetos a serem desenvolvidos, o que as legítimas decisões tomadas, mas que podem ser revistas <sup>9</sup>(Novojornal, 2017, fevereiro: p 8).

As experiências em municípios que defendem ao paradigma do desenvolvimento sustentável se mostram vulneráveis, devido a predominância de problemas referentes a necessidades básicas da população - educação, saúde e segurança. São registradas agressões contínuas ao meio ambiente físico, afora impactos sociais preocupantes, como uso de drogas, prostituição e a difusão de outros estilos de vida diferentes dos das populações nativas, sendo afetados sobremaneira mulheres, jovens e crianças.

Não se sabe até que ponto alguns destinos são de turismo autossustentável, até porque além de persistirem necessidades básicas não satisfeitas tem predominado muita falta de segurança em vários municípios, o que assusta moradores e visitantes.

Não é à toa que o Rio Grande do Norte como outros estados da região nordestina faz parte do Mapa da Violência do Brasil. Pesquisa realizada apontou a região Nordeste como uma das mais violentas do Brasil quando a taxa de homicídios que dobrou de 16,2 para 32,8 entre 2004 para 2014. Alagoas tem maior destaque (56,1), Ceará (42,9), Sergipe (14,2) e RN (38,9).

Ainda quanto a morosidade das decisões dos gestores do setor é exemplar o impasse envolvendo o Hotel da BRA e a Justiça, iniciado em 2004, envolvendo a Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Turismo (SEMURB), na primeira gestão do prefeito Carlos Eduardo (2004/2008), que determinou arbitrariamente a paralisação das obras, após verificar que o prédio possuía um andar a mais do que o permitido no Plano Diretor para a área da Via Costeira. Dentre os argumentos apresentados constava de que o hotel invadia a área de Marinha e que seria do Patrimônio da União, impedindo o acesso ao público à praia.<sup>10</sup>

O Ministério Público Federal acreditava que a União, por meio do IBAMA, ou do Estado, via IDEMA seriam os responsáveis pela fiscalização e licenciamento do empreendimento, constituindo réus da ação. A empresa DATANORTE alegou ser proprietária, indecisão que persistiu durante dez anos com um processo tramitando em vários órgãos, quando por fim a justiça decidiu pela construção do Hotel da BRA na Via Costeira, de propriedade da empresa NATHWWF Empreendimentos.

Não se pode perder de vista que o turismo local foi internacionalizado, uma vez que antes era restrito a grupos empresariais locais, como no caso da rede hoteleira concentrada na Via Costeira e praia de Ponta Negra. Constatou-se a chegada de grupos hoteleiros estrangeiros, tais como, *Tulip Inn* na década de 1990 integrante do grupo francês *Accor* com um investimento em um *flat* no bairro de Petrópolis. O grupo português *Pestana* (2002) explorou e depois comprou um hotel localizado na Via Costeira do proprietário da Certa Engenharia.

O grupo espanhol *Serys* inaugurou sua unidade hoteleira na Via Costeira em 2006, o hotel da *Intercity* foi concluído em 2008, precisamente na praia de Areia Preta, sendo de propriedade de empresários gaúchos e da holding Prodesenho. Encontra-se em construção próximo ao estádio de futebol Arena das Dunas o *Ibis Natal*. Naquelas imediações foi inaugurado em 2015 o *Holiday Inn integrante* de poderosa rede americana. Para o ano de 2017 está prevista a entrada no mercado do *Mercure/Pirâmide* localizado na Via

---

<sup>10</sup> Considera-se relevantes a leitura do livro *O indivíduo na organização : dimensões esquecidas*/Ofélia de Lanna Sette Tores, organizadora. São Paulo: Atlas, 1993. Recomenda-se o capítulo *Alteridade: ser executivo no exterior* pp. 83-124 para se entender as dificuldades dos executivos diante das terras estranhas.

Costeira, adaptado no Hotel Pirâmide pertencente ao Grupo G 5 e outro *Mercure* na Praia de Ponta Negra, ambos integrantes da rede francesa *Accor*.

O setor de recursos humanos foi bastante impactado pelas novas tecnologias de informação, pelo deslocamento de profissionais de outros estados e países para o Rio Grande do Norte como empregados ou investidores de empresas implantadas, hotéis, restaurantes, novo terminal aéreo etc.

Chama à atenção que o Hotel Escola Barreira Roxa depois de ter sua direção passada do governo estadual para o SEBRAE/RN e depois para a esfera do SENAC. Comprova-se mais uma vez a falta de compromisso com os gastos com recursos públicos e o descompromisso com *know how* adquirido, logo no auge da inauguração de novos hotéis, que ao que parece adotam suas próprias tecnologias administrativas.

Na tentativa de interiorizar o turismo o SEBRAE/RN corre sempre por um caminho diferente, em alguns momentos integrado a outras organizações, mas outras vezes mais independente. No momento, há um projeto tentando reunir o Rio Grande do Norte e a Paraíba, mediante o desenvolvimento da economia através de atrativos potiguares do Circuito de Aventuras Paraíba e Rio Grande do Norte. Fazem parte os municípios de Tibau do Sul, onde fica o destino consolidado de Pipa, como também Passa e Fica e na Paraíba os municípios de Bananeiras e Areia. (Agência SEBRAE – Novojournal, 2016, agosto: p 11).

## 6. Conclusões

O Programa de Regionalização enfrenta limitações e abre possibilidades pelo menos em termos de reflexões para as instituições e atores envolvidos. Trata-se de um programa bem formulado, tendo sido precedido por dois programas que lhe deu as bases de sustentação o PNMT e o PRODETUR.

Todavia, a sua metodologia não foi internalizada como deveria tanto na capital como nos municípios participantes, persistindo uma morosidade no processo de tomada de decisão em decorrência da centralização. Quanto ao Sistema que deveria operacionaliza-lo e Competências Organizacionais requeridas para técnicos e gestores, percebe-se que o sistema é complicado tanto o da SETUR como da EMPROTUR, indo de encontro às modernas orientações em administração que sugerem organogramas mais enxutos, que atendam as competências técnicas e administrativas com efetividade e a fluidez das informações e articulação com vários outros setores.

De modo, que embora hajam técnicos capacitados, o que fica nítido é a falta de profissionalização, há uma centralização e o fluxo de informações não circula, perdendo-se oportunidades em alguns momentos de conseguir recursos disponíveis, não são avaliadas ações de marketing empreendidas, enquanto os recursos humanos qualificados no mercado não conseguem ingressar uma vez que predomina o clientelismo fruto do nepotismo, enquanto os chamados funcionários de carreira nunca são promovidos, porque inexistem Planos de Carreiras e Cargos.

As estratégias adotadas são pontuais e fragmentadas, ficando o planejamento e a gestão prejudicados, sobretudo ao se considerar que com a mundialização o setor foi bastante impactado, chegaram grupos internacionais, sendo indiscutível a existência de redes e alianças. A título de exemplo, perdeu-se a oportunidade de consolidar o voo da TAP, outras parcerias antigas e sustentáveis e se buscou novas parcerias, até então desconhecidas.

Dentre as facilidades sobressaem-se a infraestrutura física de Natal: rede hoteleira consolidada e reconhecida, assim como uma razoável oferta de gastronomia, além do que as atrações naturais e histórico-culturais poderiam ser mais bem exploradas. Como entraves salienta-se o sistema de turismo refletir interesses de grupos preferenciais locais unindo políticos e empresários, que entram em choque disputando

poder ou acesso a recursos e incentivos, que muitas vezes eles nem conseguem solicitar através de pleitos.

A partir dos anos 2000 tudo girou em torno da Copa do Mundo, interessando aos governos as grandes obras de infraestrutura e outras decisões foram negligenciadas, como as referentes à preservação do patrimônio histórico-cultural e ambiental.

Enquanto em alguns municípios do estado há uma preocupação com a preservação do patrimônio histórico o que sempre independeu do turismo, como em Mossoró, municípios da região do Seridó, dentre cidades de outras regiões, na capital não há a mesma preocupação, em função de uma desenfreada especulação imobiliária, sobressaindo-se edifícios preservados e reaproveitados.

A cidadania preconizada e planejamento participativo ou mesmo o planejamento para negociação como um imperativo esbarrou em obstáculos, o mesmo aconteceu com a ecologia e o respeito ambiental, que pode até aparecer travestindo a atuação de gestores de alguns municípios. Por sua vez, não há ainda uma consciência pela quanto ao *accountability*, ou seja, de que as estruturas organizacionais e administrativas do setor são pagas pela sociedade civil e devem servir a mesma.

Sem dúvida, houve transformações no mercado de viagens com a motivação de fluxos para conhecerem as capitais e outros destinos nordestinos devido às inúmeras campanhas e a expansão dos negócios das operadoras que atuam no País, com destaque da CVC.

Enfim, recomenda-se melhor adequar o sistema organizacional que trata o turismo com equipes capacitadas e ferramentas que permitam à articulação com outras pastas, como as de segurança, educação, limpeza urbana, saúde pública, conservação de áreas de interesse turístico paisagístico e histórico e a acessibilidade aos espaços públicos como museus, igrejas e mosteiros, dentre outros e espaços privados – como reservas florestais, áreas de preservação, entre outros.

## BIBLIOGRAFIA

- Abrucio, F. L. (2006). Trajetória recente da gestão política brasileira: um balanço crítico e a renovação das reformas. *Revista de Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, pp 67-86.
- Acerenza, M. A. (1987). *Administración del turismo. Vol. 2. Planificación y dirección*. México: Trillas.
- Agência SEBRAE. (2016). Pipa e Passa e Fica integram evento de turismo de aventura. *Novojornal*, agosto, p. 8.
- Arruda, Henrique (2016, agosto). Artistas de pires na mão. *Natal, Novojornal*, 11 de agosto, pp. 16.
- Barreto, M. (2004) As ciências sociais aplicadas ao turismo. In: *Olhares contemporâneos sobre o turismo/ Célia Serrano, Heloisa Turini Bruhns, Marai Tereza D. P. Luchiani (orgs.)*. Campinas, SP, Papirus.
- Boullon, R. C. (2006) *Planificación del espacio turístico*. 4ª. Ed. México: Trillas.
- BRANDÃO, P. R. B. (2013). Territórios do turismo, territórios de todos? Um estudo comparativo sobre urbanização e formação de territórios em balneários turísticos do Nordeste do Brasil/Recife (PE) Tese (doutorado) UFPE.
- Constituição: República Federativa do Brasil (1988). Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR (1982). Áreas especiais e locais de interesse turístico: legislação. Rio de Janeiro, EMBRATUR/Diretoria de Planejamento.
- Embratur/Ministério do Turismo. (2007). Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas 2003-2007, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_ (2007). Plano nacional de Turismo 2007/2010: uma viagem de inclusão. Brasília, DF.
- Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. (2007). Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação geral da Regionalização. Brasília, DF.
- Bursztyn, M. (1985). O poder dos donos – Planejamento e clientelismo no Nordeste. 2ª. Petrópolis: Vozes.
- Câmara, C. A. (2016: agosto). Preservar a identidade. *Natal, Novojornal*, 11 de agosto, p 4.
- Campos, A. M. (1990). *Accountability*: quando poderemos traduzi-lo para o português. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 24 (2): 30-50, fev/abr.

- Castelli, G. (1996). Turismo: atividade marcante do século XX. 3ª. Edição. Caxias do Sul: EDUCS.
- Cohn, A. (1978). Crise regional e Planejamento. São Paulo: Perspectiva.
- Coriolano, L. N. M. T. (2007). Uma epistemologia para o Estudo do Turismo: A Análise do Discurso. In: O turismo e a relação sociedade natureza: realidades, conflitos e resistências/ Luzia Neide M. T. Coriolano, Fábio Perdigão Vasconcelos – Fortaleza: EdUECE, pp 304 – 313.
- \_\_\_\_\_ (2007). A utopia da sustentabilidade no turismo. In: O turismo e a relação sociedade natureza: realidades, conflitos e resistências/Luzia Neide M. T. Coriolano, Fábio Perdigão Vasconcelos \_ Fortaleza: EdUECE, pp 314-324.
- Costa, F. L. da. (2010). Contribuição a um projeto de reforma do Estado. Revista de Administração Pública \_Rio de Janeiro 44(2): 239-70, mar/abr.
- Daft, R. L. (2003). Organizações: teorias e projetos/Richard L. Daft. São Paulo: Pioneira Thomas Learning.
- Fayos-solá (1997). *Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management*. Londres: Routledges.
- Fleury, A e Fleury, M. T. L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira/Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Atlas.Forte dos Reis Magos passará a ser polo turístico e cultural. *Novojornal*, 29 de maio de 2017: p 5.
- Gastal, S; Moesch, M. M. (2015). Turismo, políticas públicas e cidadania. São Paulo: Aleph, (Coleção ABC do Turismo).
- Governo quer empresários e prefeitos parceiros do turismo (2017, fevereiro). *Novojornal*, 2 de fevereiro p 8.
- Gurgel, C. S. (2017, março). Considerações sobre as Zonas de Proteção Ambiental no município de Natal à luz dos princípios constitucionais ambientais. *Revista eletrônica Jusbrasil*. Publicado em julho de 2012. Recuperado em 12 de março de 2017.
- Holanda, L. A. (2003). Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
- Holanda, M. (2013, dezembro). *Inframérica* teme poucos voos no aeroporto de São Gonçalo. *Jornal de Hoje*, p 2.
- Hotel da BRA pode ser concluído dez anos depois de ser embargado. 2016, julho). *Novojornal*, p 9.
- [Helps://pt.wikipedia.org/wiki/Consórcio\\_Inframérica](https://pt.wikipedia.org/wiki/Consórcio_Inframérica). > Recuperado em 9 de novembro de 2016.
- [https://blogdobig.com.br/recém-inaugurado\\_hotel\\_holliday\\_inn-natal\\_registra\\_100%\\_de\\_ocupação\\_no\\_feriado\\_da\\_independência](https://blogdobig.com.br/recém-inaugurado_hotel_holliday_inn-natal_registra_100%_de_ocupação_no_feriado_da_independência). Recuperado em 26 de maio de 2017.
- [https://ritz.com.mpreendimentos/grand\\_mercure\\_pirâmide\\_hotel](https://ritz.com.mpreendimentos/grand_mercure_pirâmide_hotel). Recuperado em 2 maio de 2017.
- Infraestrutura turística trava no Rio Grande do Norte. (2013, dezembro). *Tribuna do Norte*.
- Kotler, P. (1999). Marketing para o século XXI: como criar, conquistas e dominar mercados- São Paulo: Futura.
- Lemos, C. C. (2013). Planejamento do turismo em âmbito federal: uma análise dos instrumentos utilizados e dos investimentos no setor. *Revista de Adm. Pública*. Rio de Janeiro 47 (6): 1401-427, nov/dez.
- Mendes, A. Capacidade para hospedar em Natal é a 2ª. Maior do paíe. *Tribuna do Norte*, 29 de fevereiro de 2012 p 6.
- Ministério do Interior (MINTER), Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), Departamento de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE). (1971). Perspectivas de Desenvolvimento do Nordeste até 1980. Turismo. Volume V. Fortaleza, Ceará.
- Ministério do Interior (MINTER) Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). (1974). Relatório Final do 1º. Curso de Especialização em Técnicas de Desenvolvimento Turístico. Recife.
- Ministério da Indústria, Comércio e Turismo - MICT/EMBRATUR. (1996) Política Nacional de Turismo – 1996/1999, Brasília.
- \_\_\_\_\_ (2011). Programa de Regionalização do Turismo. Diretrizes. 2011-2016.
- Motta, P. R.. Participação e descentralização administrativa: lições da experiência. (1994). *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 28 (3): p. 174-95. jul/set.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Gestão Contemporânea. A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

- OMT. (1994). Planejamento do turismo sustentável em nível municipal. Madri, OMT.
- Paiva, M. D. G. D. M. (1985) *Formulação e implementação de políticas voltadas para a geração de empregos: a experiência do Projeto Especial Cidades de Porte Médio em Natal* (Doctoral dissertation).
- \_\_\_\_\_. Inquietações sobre o turismo e o urbano na região Nordeste (1998). In: Da cidade ao campo: a diversidade do saber-fazer turístico/ Luiz Cruz Lima (organizador). Fortaleza: UECE.
- \_\_\_\_\_. Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico (2010). *Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro* 44 (2): 197-213, mar/abr.
- Rocha, A. R. E-turismo. (2014: setembro). Nada rolou em 2014. *Tribuna do Norte*, p 13. (Caderno Natal).
- \_\_\_\_\_. Exemplos que viagens do turismo na Alemanha. É conferir e praticar. (2017: julho). *Tribuna do Norte*, Recuperado em 24 de junho de 2017.
- Ruschmann, D. Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente. (1997). Campinas, SP: Papirus, (Coleção Turismo).
- Santos, M. Espaço & Método. (1985). São Paulo: Nobel.
- Sebrae/RN. (2005, novembro). Roteiro Seridó.. novembro).
- \_\_\_\_\_. (2005, novembro). Caminhos do Pium. Sem voos diretos, menos estrangeiros registrados. (2017, julho). *Novojornal*, p 8.
- Sherer-Warren, I. (2006) Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Revista Sociedade e Estado*, v. 21, n.1, pp 109-130.
- Solha, K. T. (2004). Órgãos públicos estaduais e desenvolvimento do turismo no Brasil. Tese (doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes (ECA). Universidade de São Paulo, São Paulo, SILVA, C. S. G. (2012, julho). Zonas de Proteção Ambiental em Natal (RN) e princípios constitucionais ambientais. *Revista Jusnavigandi*, Teresina (PI), ano 71, n. 3.308. Disponível em > <https://jus.com.br/artigos/22246>. Recuperado e 28 de outubro de 2016.
- Silva, K M. da O processo de urbanização turística de Natal: a perspectiva do residente.(2007). Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Geografia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal.
- Silva, R. C. da. (2014). Política de Regionalização do Turismo no Interior Potiguar: articulações, entraves e efetividade. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR/UFRN), Mestre em Turismo.
- Silva, J. A. S.(1991). O desempenho do turismo em Salvador na década de 80: A relevância do Estado. Dissertação de Mestrado, Salvador, Escola de Administração da UFBA.
- Silva, Y. (2017, julho). Obras do acesso sul estão paradas. Aeroporto: são necessários R\$ 7 milhões e 60 dias de trabalho para dar funcionalidade ao acesso sul, mas a liberação de recursos pela Caixa esbarra em pendências burocráticas. *Tribuna do Norte*, p. 11.
- Suarez, M. S. (coord.). (1990). Salvador uma alternativa pós-industrial: cultura, turismo, alta tecnologia. Salvador: Governo do Estado: Secretaria de Indústria e Comércio.
- Torres, O. de L. S. O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- Weaver, D. B. (2008). *Sustainable tourism: theory and practice*. Oxford: Burlington: Elsevier.
- Yoshina, M. e RANGAN, U. S. (1996). *Alianças estratégicas*. São Paulo: Macron Books.
- Zajdsznajder, L. (1995). Gerência pública e pensamento estratégico em situações de alto risco. *Revista de Adm. Pública*. Rio de Janeiro 29 (1): 78-87, jan/mar.

---

<sup>i</sup> Os parrachos de Pirangí são formações de recifes sobre as quais se formam piscinas naturais, localizando-se entre os municípios de Parnamirim e Nísia Floresta. No Rio Grande do Norte existem parrachos em Maracajaú, no município de Maxaranguape.