

# Processo de Planejamento e Gestão de Territórios Turísticos: princípios norteadores de uma proposta

## Proceso de Planificación y Gestión de Territorios Turísticos: principios norteadores de una propuesta

## The Process of Planning and Managing Tourism Territories: principal guidelines of a Proposal

Francisco Antonio dos Anjos\*

*e-mail: fsanjos@terra.com.br*

Sara Joana Gadotti dos Anjos\*\*

*e-mail: sara.anjos@terra.com.br*

Rafael Bazzan Barros\*\*\*

*e-mail: rafaelpesquisa@terra.com.br*

Caroline Zanchi\*\*\*\*

*e-mail: carolpesquisa@terra.com.br*

---

### Resumo

O crescimento desordenado do turismo provoca impactos ambientais, sociais e econômicos de forma cada vez mais intensa e marcante para os espaços. Os diversos modelos de planejamento dos tradicionais aos renovadores têm limitações já conhecidas tanto na teoria quanto na implantação em diversos destinos. Este artigo faz uma reflexão sobre os princípios de um plano sustentável de desenvolvimento para o sistema turístico numa perspectiva sistêmica. Como se discute o planejamento e a gestão de territórios turísticos - tema complexo que interage com diversas temáticas e campos do conhecimento, serão retomados pressupostos que dão sustentação teórica e metodológica para o modelo. Não será apenas uma síntese, mas um aprofundamento sob a perspectiva da proposta em desenvolvimento e, portanto, mais específica, focada e pertinente às questões atuais. As bases teóricas estão centradas: na teoria de sistemas, especialmente nos aprofundamentos recentes de Maturana Romesin & Varela Garcia (1995, 1997), Morgan (1996) e Capra (2002), na aplicação da sistêmica nos contextos sociais; na gestão por processo, particularmente em Hammer (1998), Martin (1996) e Harrington (1993), para enfrentar os novos cenários mundiais globalizados e altamente competitivos; nos pressupostos da sustentabilidade do sistema turístico, discussões de Hall (2001), Cooper (2001), Buttlar (2002) e OMT (2003), exigência não apenas para o subsistema ecológico, mas também para o social e o econômico; no processo de planejamento participativo, autônomo, integrado e realista, defendido particularmente, por Souza (2001) e Hall (2001), e também contidos nos pressupostos do Estatuto da Cidade (Oliveira, 2002), e, no caso particular dos territórios turísticos, da OMT (2003). Diante dos pressupostos apresentados, o modelo proposto para planejamento e gestão de territórios turísticos é composto de processos integrados, que apesar de ganharem dinâmicas próprias, estão contidos em processos mais abrangentes. O modelo de Planejamento e Gestão de Territórios Turísticos é representado por um macro-processo, composto de cinco processos: territorialização, leitura sistema, definição das estratégias de perturbação, implantação e viabilização e monitoramento e avaliação.

**Palavras-chave:** Planejamento e Gestão; Territórios Turísticos; Sustentabilidade e Turismo.

### Resumen

El crecimiento desordenado del turismo provoca impactos ambientales, sociales y económicos de forma cada vez más intensa y sobresaliente para los espacios. Los diversos modelos de planificación tradicionales a renovadores tienen limitaciones ya conocidas tanto en la teoría cuanto en la implantación en diversos destinos. Este artículo hace un reflexión sobre los principios de un plan sustentable de desarrollo para el sistema turístico en una perspectiva sistémica. Como se discute la planificación y la gestión de territorios turísticos - tema complejo que interactúa con diversas temáticas y campos del conocimiento, serán retomados presupuestos que dan sustentación teórica y metodológica para el modelo. No será apenas una síntesis, pero un profundizamiento bajo la perspectiva de la propuesta en desarrollo, y, por lo tanto, más específica, enderezada y pertinente a las cuestiones actuales. Las bases teóricas están centradas: en la teoría de sistemas, especialmente en los profundizamiento

---

\* Docente / Pesquisador do Programa de Pós – Graduação em Turismo e Hotelaria – Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí.

\*\* Docente / Pesquisadora do Curso de Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí.

\*\*\* Aluno do Curso de Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade do Vale do Itajaí. Bolsista de Iniciação Científica.

\*\*\*\* Aluna do Curso de Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí. Bolsista de Iniciação Científica.

recientes de Maturana Romesín & Varela Garcia (1995,1997), Morgan (1996) y Capra (2002), en la aplicación de la sistémica en los contextos sociales, en la gestión por proceso, particularmente en Hammer (1998), Martín (1996) y Harrington (1993), para enfrentar los nuevos escenarios mundiales globalizados y altamente competitivos; en los presupuestos de la sustentabilidad del sistema turístico, discusiones de May (2001), Cooper (2001), Buttler (2002) y OMT (2003), exigencia no apenas para el subsistema ecológico, pero también para lo social y lo económico; en el proceso de planificación participativa, autónomo, integrado y realista, defendido particularmente, por Souza (2001) y Hall (2001), y también contenidos en los presupuestos del Estatuto de la Ciudad (Oliveira 2002), y en el caso particular de los territorios turísticos se compone de procesos integrados que a pesar de ganar dinámicas propias, están contenidos en procesos más amplios. El modelo de planificación y Gestión de Territorios Turísticos es representado por un macro-proceso, compuesto de cinco procesos: territorialización, lectura sistema, definición de las estrategias de perturbación, implantación y viabilización y monitoreo y evaluación

**Palabras-clave:** Complementariedad; Turismo de Sol y Playa; Turismo Cultural.

## Abstract

The disordered growth of tourism has created increasingly intense, and marked environmental, social and economic impacts in the regions involved. The various traditional and reforming planning models have limitations, which are already recognized both in the theory and in their practical implementation in various destinations. This article offers a reflection on the principles of a sustainable development plan for the tourism system, within a systemic perspective. Since it discusses the planning and management of tourism territories – a complex theme which interacts with various other themes and areas of knowledge, it takes premises which lend theoretical and methodological support to the model. It is not just a synthesis, but a deeper investigation from the perspective of the proposal being developed, and is therefore more specific, focused and relevant to the current issues. The theoretical bases are focused on: systems theory, particularly recent studies by Maturana Romesín & Varela Garcia (1995, 1997), Morgan (1996) and Capra (2002), the application of the systemic view in social contexts; management by processes, particularly in Hammer (1998), Martin (1996) and Harrington (1993), to confront the new globalized and highly competitive global scenarios; the premises of sustainability of the tourism system, as discussed by Hall (2001), Cooper (2001), Buttler (2002) and the WTO (2003), a requirement not only for the ecological, but also for the social and economic systems; and the process of participative, autonomous, integrated and realistic planning, defended, in particular, by Souza (2001) and Hall (2001), and also contained in the premises of the town's Bylaws (Oliveira, 2002), and in the particular case of tourism territories, those of the WTO (2003). In light of the premises presented, the model proposed for the planning and management of tourism territories consists of integrated processes which, despite gaining their own dynamics, form part of wider processes. The model of Planning and Management of Tourism Territories is represented by a macro-process, comprised of five processes: territorialization, reading of the system, definition of the strategies which lead to a lack of harmony, implementation, viability, monitoring and evaluation.

**Key words:** Planning and Management; Tourism Territories; Sustainability and Tourism.

---

## Introdução

O planejamento e a gestão do turismo tradicionalmente têm sido associados ao zoneamento do solo ou ao programas de desenvolvimento em termos de governo local ou regional. Apesar das motivações terem ultrapassado o interesse meramente setorial - espacial ou empresarial, os enfoques mais atuais ainda apresentam deficiências nas tentativas de abranger toda a complexidade do sistema turístico, utilizando ferramentas gerenciais inadequadas e, portanto, ineficazes.

As propostas de planejamento turístico têm se espelhado em tendências tradicionais dentro de planejamentos urbano e regional, constituindo-se em planos de desenvolvimento de destinos, distantes do planejamento de desenvolvimento do turismo. Da mesma forma, as propostas de gestão do turismo estão normalmente ligadas a modelos mecanicistas, especialmente derivados de enfoques industriais.

Particularmente nas últimas três décadas, a emergência do ecoturismo e das questões ligadas à sustentabilidade, ocorreu significativo direcionamento do planejamento do turismo em direção ao campo do planejamento e gestão ambiental. Concomitantemente, manifesta-se, cada vez de forma mais contundente, a relação entre política e planejamento.

Apesar das preocupações econômico-financeiras ainda se constituírem questões essenciais ao planejamento turístico, gradativamente a atenção está se voltando para aspectos sociais e ambientais do desenvolvimento turístico, particularmente, na aplicação de propostas sustentáveis.

A abrangência do turismo está cada vez mais perceptível, tornando o seu processo de planejamento e gestão de uma ação complexa, relacionada ao ambiente heterogêneo e dinâmico dos

sistemas ecológicos, econômicos e sociais. Cada um dos sistemas indicados apresenta grande complexidade interna em virtude tanto de sua abrangência quanto das relações de *inputs* e *outputs* com os demais sistemas.

A complexidade do sistema ecológico está relacionada a condição de suporte que oferece aos demais sistemas, a condição de atratividade de seus recursos e sua interferência com os demais sistemas a partir dos condicionantes naturais para o desenvolvimento do sistema econômico e do sistema social.

A abrangência do sistema econômico está relacionada a sua composição, pois fazem parte deste sistema: meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de *souvenires* e uma gama de outras empresas correlatas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades (THEOBALD, 2001). Algumas destas empresas atendem tanto o turista quanto os residentes, imprimindo um caráter duplo a este sistema. A dinâmica econômica está relacionada aos demais sistemas pelo uso dos recursos naturais e culturais como atrativos turísticos, na relação, nem sempre harmônica, com o espaço geográfico e com a população residente utilizada como mão de obra.

O complexo (e dinâmico) sistema social é composto por dois grupos: os residentes e os turistas. Cada grupo possui suas necessidades e interesses e a relação entre esses grupos, muitas vezes, gera conflitos. A relação do sistema social com os demais sistemas pode ser percebida na relação de trabalho com as empresas, na apropriação cultural dos recursos naturais e na forma de ocupação do espaço geográfico.

Enfim, apenas exemplifica-se acima, através de algumas relações internas e externas, tendo em vista a quantidade de relações e inter-relações existentes entre os sistemas que compõe o turismo. Neste sentido, o planejamento e gestão do turismo precisam se ater a todas essas relações para que se tenha o efeito desejado.

Nesta direção, entende-se que para desenvolver um processo de planejamento e gestão turístico sustentável é necessário agregar os fatores econômicos, sociais e ambientais (Figura 1) ao plano de desenvolvimento do turismo, para a geração de resultados mais justos às partes interessadas.

Figura 1: Valores e Princípios do Turismo Sustentável



O planejamento turístico integra-se a outros processos de planejamento amplos, visando promover melhoria econômica, social e ambiental para o local, região ou país envolvido através do desenvolvimento adequado da atividade turística. Tal processo está baseado na pesquisa e avaliação, que busca otimizar o potencial de contribuição ao bem estar do ser humano e ao meio ambiente, minimizando os impactos ambientais e sociais (HALL, 2001; OMT, 2003).

## **Pressupostos Básicos da Proposta Planejamento e Gestão de Territórios Turísticos**

O planejamento e a gestão de territórios turísticos têm pressupostos que dão sustentação teórica e metodológica a uma proposta que prime pela sustentabilidade, equidade e participação. As bases teóricas das discussões estão centradas: na teoria de sistemas, particularmente na aplicação da sistêmica nos contextos sociais; na gestão por processo, para enfrentar os novos cenários mundiais globalizados e altamente competitivos; nos pressupostos da sustentabilidade do sistema turístico, exigência não apenas para o subsistema ecológico, mas também para o social e o econômico; no processo de planejamento participativo, autônomo, integrado e realista, e também contidos nos pressupostos do Estatuto da Cidade e no caso particular dos territórios turísticos.

### **- Teoria de sistemas**

A opção pela teoria de sistema como pressuposto teórico e metodológico do modelo de planejamento e gestão desenvolvido neste estudo, está relacionada à exigência científica diante da complexidade do mundo atual e da necessidade de visão menos linear e mais sistêmica, necessário, no atual cenário de capitalismo flexível e constantemente mutável.

A teoria sistêmica tem raízes nos princípios norteadores de Bertalanffy (1967), e incorpora avanços recentes, particularmente de Maturana & Varela (1995, 1997), Morgan (1996) e Capra (2002). Os avanços estão relacionados aos princípios fundamentais da relação entre sistema e ambiente externo. A partir da Teoria de Santiago tem se reconhecido que o desenvolvimento dos sistemas não é determinado pelas interações destes com os seus ambientes, pois a sua própria estrutura determina suas dinâmicas. O ambiente não dirige e nem define as mudanças no sistema, apenas desencadeia os processos. Desta forma, são as respostas que tais sistemas dão as perturbações do ambiente externo que desencadeiam as mudanças. Com isso, os sistemas que aprendem são aqueles ligados ao ambiente externo por um vínculo estrutural.

Como as relações com o ambiente são determinadas internamente, os sistemas não são apenas evolutivos, mas particularmente auto-referenciados e livres, e, portanto, não podem ser controlados, apenas perturbados. Como tais perturbações geram o aprendizado, a criatividade e a inovação, características inerentes aos sistemas abertos, cria-se à possibilidade de sistemas evoluírem e auto-regenerarem.

O sistema turístico precisa ser planejado e gerido em tais princípios, pois não pode ser visto como uma máquina, um sistema fechado, onde não é possível a mudança por si mesma. Num sistema fechado, o planejamento e a gestão devem ser controlados em todas as fases, assim como o próprio sistema na sua totalidade. O território turístico, como um sistema, deve ter processos de planejamento e gestão que ao mesmo tempo se coloquem como parte do ambiente que perturba o sistema, incrementando as possibilidades de aprendizado e evolução, otimizando os processos de criação e inovação. Neste cenário de mudanças rápidas e, muitas vezes, radicais também cabe ao planejamento e a gestão possibilitar que o sistema compreenda sua própria estrutura. A estrutura social existente é resultado de marcas do passado que ganham novos

significados no presente. O significado de uma estrutura ou de um processo é dado pelo seu contexto social (cultural, econômico, espacial e temporal). Assim, cabe ao planejamento e a gestão compreender as estruturas e os processos existentes em um determinado território a partir dos contextos onde estão inseridos.

Todo o processo de racionalização linear de uma situação tende a simplificar e descontextualizar um fato, dando valores irreais para determinadas estruturas ou processos. Desta forma, o planejamento e a gestão de territórios só podem ser desenvolvidos com suas componentes entendidas na sua dinamicidade, sendo que sua especificidade não pode ser replicada, tão somente a sua lógica mais abrangente, tendo em vista que cada sistema está integrado a sistemas mais amplos. Os sistemas são compostos pelas identidades dos sistemas que os compõem, e ao mesmo tempo, condicionam cada sistema pelas suas características determinantes.

Com isso, o planejamento e a gestão de um território precisam ser feitos com os integrantes destes sistemas, no seu contexto local e em consonância com os processos mais abrangentes, como as políticas regionais, nacionais e internacionais, conforme a própria inserção do sistema.

### **- Gestão por processos**

No contexto atual de mundo, as propostas de planejamento e gestão precisam estar consoantes com o cenário de constantes mudanças, de alta competitividade e de grande flexibilidade. As mudanças dos enfoques gerenciais precisam ocorrer desde o nível da operação até o das estratégias. A gestão por processo questiona a matriz vertical, reduzindo drasticamente a hierarquização, redesenhando a estrutura organizacional. A gestão por processo deve levar a mudanças radicais, onde os fluxos nos processos devem ser constantemente re-adequados, pois o ambiente social e econômico também vem mudando e nos últimos anos este processo vem se acelerando. Apenas o foco no cliente, muito debatido na década passada, per si, não garante a vantagem competitiva, pois o cenário atual exige mudanças cada vez mais autênticas. A gestão por processos é uma forma de se administrar um sistema, quer seja empresarial ou territorial, que se caracteriza pela busca da identificação dos processos que tm maior poder de agregação de valor ao sistema.

A partir dessa visão, os processos que compõem o planejamento e a gestão do território turístico precisam ser claramente definidos, determinando as entradas e saídas, os atores e os indicadores de cada processo. Neste sentido, concebe-se que há necessidade de uma visão mais abrangente, pois o mundo atual exige perspectivas globais e complexas da realidade, por mais específica e pontual que seja a problemática enfrentada.

### **- Sustentabilidade e turismo**

A globalização trouxe à sociedade novas formas de se relacionar tanto entre os seus integrantes quanto com o seu território. Emerge nas décadas finais do século passado a discussão sobre ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Quase sempre utilizados como sinônimos, trazem uma preocupação da sociedade com a sua sobrevivência no planeta. No entanto, tais terminologias apresentam diferenças ideológicas significativas. Apesar disso, os debates sobre as temáticas ambientais são comuns nos ambientes acadêmicos, empresariais, políticos e até familiar. Tais debates, porém, podem apresentar diversas filosofias, ligadas a posturas político-ideológicas e sócio-econômicas conflitantes. Na prática, as discussões se apresentam tanto numa perspectiva reacionária, como o desenvolvimento sustentável, que procura manter o sistema vigente, buscando alternativas para minimizar os impactos da forte

pressão que a sociedade faz sobre seus territórios, quanto numa perspectiva engajada socialmente, como o ecodesenvolvimento que propõe mudanças mais autênticas, com quebras de paradigmas da produção econômica ascendente, questionando a cultura consumista e descartável ou, ainda num viés acadêmico, como a sustentabilidade, que se posiciona como um paradigma para toda a área humana, como uma preocupação intrínseca a qualquer processo social, econômico ou ambiental.

Tais discussões estão bastante difundidas no turismo, exigindo que qualquer pretensa proposta de planejamento e gestão apresente preocupações ambientais. As atuais discussões procuram garantir que estas preocupações ultrapassem o estigma de que tais questões estariam apenas no cenário dos aspectos ecológicos. Busca-se, portanto, uma visão totalizante e integrada, apresentando preocupações de cunho social, econômico, político, espacial, ecológicos e outros.

A mudança dos enfoques ambientais, na busca de uma visão mais completa, recebe maior ênfase com as discussões da teoria sistêmica, que vê o sistema tanto na totalidade quanto nas suas relações. A sustentabilidade sistêmica está relacionada necessariamente com todos os elementos que constituem o sistema, como os naturais e os humanos, os sociais e os econômicos, os políticos-ideológicos e os filosóficos, os tangíveis e os intangíveis, os fixos e os fluxos, a forma e a função.

A recente contribuição de Capra (2002) na percepção sistêmica de mundo, quando inclui o significado junto à tríade matéria, forma e processo - que tradicionalmente representava a leitura do mundo natural, completa a lacuna existente para as questões sociais, criando novas possibilidades para uma visão integrada dos elementos naturais e humanos.

No turismo, a ampliação das discussões a respeito da sustentabilidade também contribui para construir um sistema de indicadores com contornos sociais e econômicos, indispensáveis para o monitoramento e avaliação do sistema. Assim, não basta a construção de um sistema de indicadores que meça o desenvolvimento do turismo apenas nas questões ecológicas. A ampliação dos indicadores exige mais do que um aumento quantitativo nas análises, mas particularmente, tal crescimento gera uma complexidade tão intensa dos processos de planejamento e gestão, que levam a criação de parâmetros cada vez mais qualitativos e, portanto, mais humanos e flexíveis, amparados em valorações culturais.

### **- Integração entre planejamento e gestão**

Como vem sendo salientado durante a exposição dos pressupostos, o cenário mundial vem se alterando rapidamente e os métodos para sua análise e intervenção tiveram que se adaptar e se ampliar, produzindo mudanças cada vez mais permanentes e globais. Assim, o planejamento e a gestão nestes cenários também precisam dar novas respostas aos atuais problemas e criar novas estratégias para substituir aquelas que não são mais eficientes e eficazes para as organizações, sistemas e processos atuais. A sociedade exige novas respostas, mais rápidas, aplicáveis e flexíveis.

Os pressupostos deste estudo estão ligados à natureza de planejamento e gestão enquanto ações humanas e aos seus novos enfoques advindos das mais diversas áreas do conhecimento humano. Essas novas situações exigem algumas alterações e transposição de obstáculos, muitos deles históricos. A primeira barreira transposta está na superação da dicotomia entre planejamento e implementação, ou de uma forma mais prática, entre projeto e execução. Quando se entende que a ação de planejar continua na gestão, a proposta e a implantação estão ligadas desde sua essência, pois um processo sem o outro é simplesmente inócuo. Esse entendimento garante uma aplicação na visão destas duas ações humanas numa perspectiva global e complexa do mundo real, mesmo em se tratando de problemas locais. A inter-relação,

a complementaridade e a dependência entre planejamento e gestão exigem eficácia em todo o processo. Nesta direção, a gestão por processos amarra tais ações numa só perspectiva.

O planejamento precisa ser flexível o suficiente para garantir que a gestão de cada processo aconteça de forma contínua e sistêmica, resultando em estratégias eficientes e eficazes social, ecológica e economicamente. A garantia da eficiência e eficácia de cada processo está diretamente ligada à avaliação e re-avaliação contínuas, possibilitando ajustes e garantindo a continuidade e a flexibilidade dos processos, indispensáveis neste cenário de fortes incertezas e mudanças. Neste quadro, o planejamento e a gestão territorial precisam apresentar-se como um processo abrangente e flexível e fortemente relacionado à visão sistêmica numa perspectiva processual.

### **- Território e participação**

O planejamento e a gestão territorial são ações que têm o espaço como variável central, articulando-se a outras variáveis, como a política, a economia, a sociedade, a cultura e o ambiente natural. Suas ações devem relacionar internamente os diferentes elementos do sistema e externamente a relação com outros sistemas, em diferentes níveis e escalas. Tais preocupações são necessárias para realizar adaptações e mudanças adequadas ao atual ambiente global.

Como nos sistemas humanos, a participação dos elementos que pertencem ao sistema são indispensáveis, entende-se que o planejamento e a gestão territorial deve ter base na participação da comunidade que integra o sistema, embora necessite incorporar aspectos coordenativos, interativos, integrativos e estratégicos.

A administração do sistema fica por conta das instituições públicas, que precisam estar abertas à participação da comunidade civil organizada de todos os níveis, independente da representatividade do poder público. A participação da comunidade tem dupla função: decidir as estratégias de ação e se comprometer na execução do projeto.

Outro princípio que precisa ser atentado no planejamento e a gestão é a clareza do foco. Em qualquer processo a preocupação com os clientes, os concorrentes e as eficiências são primordiais para a sua eficácia. A contribuição para melhorar a qualidade do processo advém da análise das limitações e dos fatores críticos do sistema, da verificação da disponibilidade de recursos intelectuais e financeiros e do desenvolvimento de planos de comunicação.

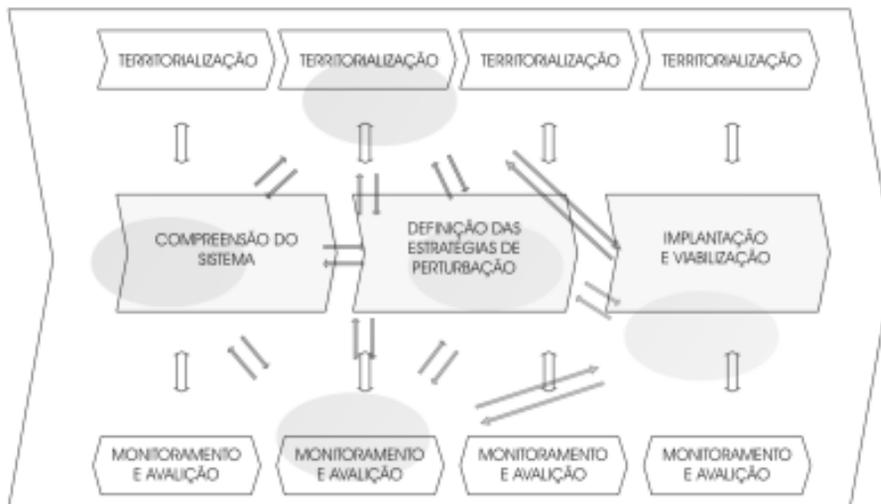
## **Considerações da Proposta**

Diante dos pressupostos apresentados, o modelo de planejamento e gestão de territórios turísticos é composto de processos integrados, que possuem dinâmicas próprias ao mesmo tempo em que estão contidos em processos mais abrangentes. O modelo proposto é representado por um macro-processo, composto de cinco processos: territorialização, leitura do sistema, definição das estratégias de perturbação, implantação e viabilização e monitoramento e avaliação (Figura 2).

Os cinco processos apresentam-se em formação de redes, mantendo a perspectiva sistêmica do modelo, com uma integração entre os processos.

As saídas nos processos se constituem em entradas para outros processos, mantendo um ciclo de melhorias contínuas permanentes. O ciclo de melhoria dar-se-á em cada processo e no macro-processo, configurando sempre situações novas de entrada e saída. As entradas serão constituídas de ações que possibilitem perturbar o estado em que se encontra o território em foco (sociedade, economia ou ambiente), visando criar uma nova territorialidade.

Figura 2: Representação do Processo de Planejamento e Gestão de Territórios Turísticos



Fonte: Elaborado Pelo Autor, 2004

A proposta da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), pertencente à União Européia, desenvolveu um modelo conhecido como PSR – **Pressão - Estado - Resposta**, que se adequou a presente proposta. Assim, a situação atual do território turístico é modificada por uma pressão externa ao sistema. As respostas sociais, ecológicas, econômicas ao novo estado, criado pelas pressões externas ao sistema, interferem tanto na nova situação desencadeada como na fonte da pressão. Ampliando, essa discussão, a própria OCDE (1995) criou um novo marco analítico incluindo as causas da pressão e os impactos resultantes dessa nova situação. Assim, as respostas também irão interferir nas causas da pressão e nos impactos gerados (Figura 3).

Figura 3: Adaptação do modelo DPSIR (OCDE)



Fonte: REBOLLO, 2002.

A resposta se apresenta como processo determinante deste modelo. Como o modelo se baseia no princípio da causalidade mútua, as atividades humanas exercem pressão sobre os sistemas sociais, ecológicos e econômicos (a situação real). A sociedade responde através de ações de mercado, político-institucionais e culturais, tais como legislações ambientais, acirramento da concorrência, políticas públicas, infra-estrutura urbana, manifestações populares, e muitas outras. Dentre estas, nos interessa especialmente, o planejamento e a gestão dos territórios. Nos

territórios turísticos, a existência de dois grupos sociais bem distintos, o turista e o morador, tornam tais espaços campo de respostas específicas de um ou outro grupo, tendo em vista seus interesses e perspectivas sociais.

As respostas sociais têm foco principal no modelo desenvolvido neste artigo, onde os indicadores dos processos precisam corresponder necessariamente ao grau das respostas sociais ao estado atual do sistema, às pressões humanas sobre tal sistema, às causas de tais pressões e aos impactos gerados pela mutação da nova situação.

Retoma-se, portanto a idéia do planejamento e da gestão a partir de uma visão processual. A entrada configura-se como possibilidade ideal da ação humana que se constitui no planejamento e na gestão. Os fluxos de energia e informações presentes na entrada do processo desencadeiam a sua dinâmica. Assim, através de estratégias induzidas por uma ação de planejamento e gestão, as saídas podem retratar os objetivos esperados. No entanto, há de se considerar que em se tratando de um processo social, e por natureza complexo e com alto grau de variabilidade e deve-se buscar constantemente a objetividade do processo.

Desta forma, as ações, mesmo que setorizadas, precisam possibilitar a integração de variáveis sociais, econômicas e ecológicas. Assim, objetividade não é sinônimo de simplificação, uma vez que a realidade é complexa e as ações como tal precisam considerar um sistema complexo, com o máximo possível de variáveis. Em suma, os indicadores, devem retratar o desempenho de cada processo integrante do macro-processo, sem, no entanto, perderem a rede de integração que processos desta natureza acabam configurando.

Os processos em si são sistemas abertos que sofrem interferências externas (mercado, sociedade e ambiente). No entanto, são as elaborações produzidas dentro do próprio sistema, que são *feedback* internos, possibilitam as mudanças nos próprios processos. Nesta visão de planejamento e gestão, os processos evidenciam o cliente, o produto e o fluxo de produção.

## Referências

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1967.

BUTLER, R. W. Problemas e temas de integração do desenvolvimento do turismo. In: PEARCE, D.;

BUTLER, R. W. (orgs.). **Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos**. (tradução de Edite Sciulli), São Paulo: Contexto, 2002. p. 85-103.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

COOPER, C. et al. **Turismo: princípios e práticas**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman. 2001.

HALL, M. **Planejamento Turístico: política, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**. n. 9, p. 6 -9, jul/ago 1998.

HARRINGTON, H. J. & HARRINGTON, J. S. (org.). **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARTIN, J. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MATURANA ROMESÍN, H. & VARELA GARCIA, F.J. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização da vida**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

\_\_\_\_\_. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Editorial Psy II, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, I. C. E. **Estatuto da cidade: para compreender**. Rio de Janeiro: IBAM/DUMA, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

REBOLLO, J. F. V. (org.) **Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible**. Alicante: Instituto Universitario de Geografía, 2001.

SOUZA, M. J. L. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e gestão urbanos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

THEOBALD, W. F. (Org.). **Turismo global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.[\* | incorporado.WMF \*]