

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
E SOCIAL

GRACIELE CAETANO DE JESUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:
IMAGENS URBANAS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO ENTRE 2009 E 2016**

Rio de Janeiro

2023

GRACIELE CAETANO DE JESUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:
IMAGENS URBANAS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO ENTRE 2009 E 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, Área das Ciências Humanas, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Gestão Pública para Desenvolvimento Econômico e Social.

Orientador: Prof. ° Dr. Samuel Thomas Jaenisch

Rio de Janeiro

2023

CIP - Catalogação na Publicação

C128p Caetano de Jesus, Graciele
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: Imagens
Urbanas da Cidade do Rio de Janeiro Entre 2009 e
2016 / Graciele Caetano de Jesus. -- Rio de
Janeiro, 2023.
23 f.

Orientadora: Samuel Thomas Jaenisch.
Trabalho de conclusão de curso (graduação)
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional,
Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento
Econômico e Social, 2023.

1. Planejamento estratégico. 2. Poder público.
3. Imagem da Cidade. 4. Rio de Janeiro. I. Thomas
Jaenisch, Samuel, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-
7/6283.

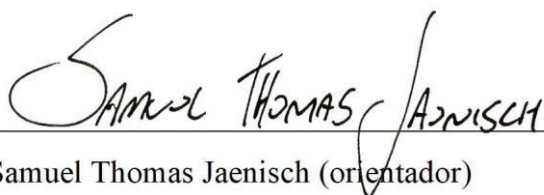
GRACIELE CAETANO DE JESUS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:
Imagens Urbanas da Cidade do Rio de Janeiro Entre 2009 e 2016

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: 23/08/2023

BANCA EXAMINADORA



Samuel Thomas Jaenisch (orientador)

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



Luis Regis Coli Silva Júnior

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

IMAGENS URBANAS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO ENTRE 2009 E 2016

Graciele Caetano de Jesus¹

RESUMO:

É fundamental entender como a cidade está sendo administrada, e como isso impacta na população e na cidade propriamente dita. O presente estudo trata sobre o planejamento estratégico no setor público, utilizando imagem urbana da cidade do Rio de Janeiro entre os anos 2009 a 2016. Com o objetivo de analisar como o planejamento estratégico vem afetando a imagem urbana da cidade do Rio de Janeiro, quais são as narrativas do poder público para defender as implementações de projetos e programas criados através do sistema do plano estratégico. Realizou-se, então, uma pesquisa bibliográfica por meio de autores renomados sobre o tema e documentos oficiais produzidos pelo poder público. Diante disso, verificou-se que narrativa utilizada pelas instituições públicas não é o que de fato a população está vivenciando, pois transformou a cidade voltada para turista, dessa forma criando um marketing do local para atrair o olhar internacional. Dessa forma, foi possível concluir que os governadores estão mais preocupados em modificar a cidade visando satisfazer as expectativas dos turistas e investidores, ao invés de suprir as necessidades dos próprios residentes locais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Poder público. Imagem da Cidade. Rio de Janeiro.

ABSTRACT:

It is essential to understand how the city is being managed and how this impacts the population and the city itself. The present study addresses strategic planning in the public sector, using the urban image of Rio de Janeiro between the years 2009 and 2016. The objective is to analyze how strategic planning has been affecting the urban image of Rio de Janeiro and what narratives the public power employs to defend the implementations of projects and programs created through the strategic plan system. A bibliographical research was conducted, drawing on renowned authors on the subject and official documents produced by the public authorities. In light of this, it was found that the narrative used by public institutions does not align with the actual experiences of the population. Instead, it appears to have transformed the city to cater to tourists, creating a local marketing strategy to attract international attention. As a result, it was possible to conclude that the governors are more concerned with modifying the city to please tourists and investors rather than meeting the needs of the local residents themselves.

Keywords: Strategic planning. Public Power. City Images. Rio de Janeiro.

¹ Aluna do Curso de Graduação em Gestão Pública para Desenvolvimento Econômico e Social, na Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: caetanograciele@gmail.com

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito comum nas empresas privadas, ele tem como objetivo criar maneiras para a empresa expandir o que ela tem de mais vantajoso. Desse modo, é utilizado o sistema Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT) que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Esse sistema permite analisar quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como quais elementos externos e internos podem estar produzindo oportunidades e ameaças para o local.

A partir desse diagnóstico, o gestor cria metas a serem cumpridas para alcançar o objetivo do estabelecimento. A empresa que usa esse método está atrás de inovação, além de trazer um diferencial para o produto, para tentar criar uma vantagem competitiva, ou até mesmo criar um novo nicho no mercado. Ou seja, a ideia é trazer um “diferencial” no produto ofertado para gerar maiores possibilidades de lucro.

Como citado, o planejamento estratégico normalmente é utilizado no setor privado, porém no setor público é cada vez mais comum utilizarem essa ferramenta entre os gestores públicos. O primeiro país a aderir esse método foi os Estados Unidos, nos anos 1980, logo depois na Espanha em Barcelona, nos anos 1990, como parte do modelo de gestão adotado para a preparação da cidade para sediar o evento internacional, que foram os Jogos Olímpicos de 1992. Como citado por Sanchez (1999):

[...] surge de forma articulada no discurso do planejamento estratégico, primeiramente nos Estados Unidos, nos anos 80, logo depois na Espanha e, recentemente, nos anos 90, sobretudo por intermédio de consultorias espanholas, na América Latina. A força da experiência de reestruturação urbana de Barcelona, viabilizada pelos Jogos Olímpicos de 1992, transformou a cidade em paradigma, apresentada como modelo a ser seguido pelas cidades que procuram uma inserção competitiva na nova ordem econômica. [...] (SANCHEZ, 1999, P.121)

No poder público essa ideia é utilizada para promover as cidades para o mercado internacional, ou seja, o governante que utiliza o planejamento estratégico procura fazer um diagnóstico da cidade. Através da análise será fomentado o que é considerado de mais atraente, para depois buscar criar formas de atrair o mercado internacional. Ao longo deste artigo será discutido como, a partir dessa visão, a cidade é pensada principalmente para o público externo, desconsiderando as demandas cotidianas daqueles que vivem e utilizam as cidades todos os dias.

Desse modo, a problemática que será tratada neste artigo é como o planejamento estratégico no setor público influenciou os modelos de gestão pública adotados pela prefeitura

municipal, influenciando nas “imagens urbanas” da cidade do Rio de Janeiro, produzidas entre 2009 a 2016. Pois, é um modelo de gestão que está cada vez mais ganhando espaço nas grandes cidades, surgindo como plano de inovação. É um tema extremamente importante para a sociedade, tendo em vista que as políticas aplicadas no setor público mexem diretamente com a população localizada da cidade.

Portanto, esse estudo é fundamental para a sociedade entender como a cidade vem sendo administrada, e quais elementos foram levados em consideração ao planejar determinada área. Com isso, a população que utiliza o espaço público pode passar a entender mais sobre o ambiente utilizado e quais são as pessoas que estão sendo afetadas pelo planejamento da cidade.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é analisar a noção do planejamento estratégico no setor público, através das imagens urbanas do Rio de Janeiro, produzidas no período de 2009 a 2016, fase governada pelo prefeito Eduardo Paes. Mediante a análise mais específica, entender como o planejamento estratégico atuou sobre a imagem urbana do Rio de Janeiro e as narrativas que são produzidas pelo poder público ao planejar a cidade. É fundamental entender que a imagem urbana representa o marketing da cidade, é ela que será comercializada no exterior. A imagem representa o principal produto, ou seja, colocando o mais atraente da cidade.

A metodologia utilizada neste artigo, são pesquisas bibliográficas que visam entender o conceito e teoria sobre o planejamento estratégico, como esse planejamento funciona no setor público, através de autores renomados na área temática. Foram analisados documentos oficiais produzidos pela prefeitura: os planos estratégicos criados pela prefeitura e o dossiê de candidatura para os jogos olímpicos e paraolímpicos de 2016.

Para alcançar os objetivos propostos e melhor apreciação deste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa, através de procedimentos técnicos de pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais. As bases de dados e sites utilizados foram Scielo, ScienceDirect, Memória das Olimpíadas e o próprio site da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Também foram utilizadas referências do campo do planejamento urbano, arquitetura e urbanismo, gestão pública, além de documentos oficiais produzidos pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

1. SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

1.1 COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SURTIU:

O planejamento estratégico surgiu como uma estratégia militar, mas o mecanismo foi amplamente utilizado no setor privado. No meio empresarial tem como função auxiliar as

empresas a encontrar os seus pontos fortes e aprimorá-los, através da análise de SWOT. O SWOT é uma sigla em inglês, que também é conhecida como análise de FOFA que é a tradução em português. O “S” significa Strengths, o “W” é Weaknesses, o “O” é Oportunities e o “T” é Threats. Traduzindo para o português strengths é força, weaknesses é fraquezas, oportunities é oportunidades e threats é ameaças.

Como podemos observar na imagem abaixo, o quadro é dividido em determinados fatores que influenciam o andamento de uma empresa, são eles: fatores positivos, fatores negativos, fatores internos e fatores externos. Nos fatores internos serão analisados os fatores positivos e negativos, e nos fatores externos serão analisados também os fatores positivos e negativos. O fator interno positivo é considerado a força, o fator interno negativo é a fraqueza, já no fator externo positivo é considerado a oportunidade e o fator externo negativo é a ameaça (Imagem 1). Dessa forma, a empresa consegue ter uma dimensão do que contém no mercado externo, quais pontos precisam ser melhorados internamente e o que ela tem de atraente para o mercado. ^{FF}

IMAGEM 1– SWOT



Com isso, as empresas buscam trazer inovação, vocação e criar nichos de mercado. Buscando investir em diferentes produtos e eficiência operacional. Como podemos analisar, o planejamento estratégico surgiu para o campo empresarial, segundo Sánchez (1999):

O planejamento estratégico foi gestado de modo bem diferente. Seus conceitos, doutrina e instrumentos analíticos e metodológicos são extraídos da prática empresarial, com claras origens na Harvard Business School de planejamento estratégico empresarial norte-americano que, por sua vez, nutre-se – reconhecidamente – das experiências do âmbito militar (SANCHEZ, P. 121, 1999) Portanto, o planejamento estratégico veio como uma necessidade militar, mas o ramo empresarial adaptou o conceito para as suas necessidades. Por ser um conceito em que analisa

todos os detalhes da empresa, é algo que chama atenção dos gestores. Pois, é um mecanismo que investiga tanto o meio interno quanto o meio externo, isso é fundamental em um mundo que vive em constantes mudanças. Esse conceito começa a ganhar força no setor público, gerando algumas mudanças para se adaptar ao novo setor.

1.2 COMO SURTIU O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:

A ideia inovadora que o planejamento estratégico carrega permitiu que o setor público utilizasse as suas ideias para gerir as cidades. A primeira cidade que usou esse recurso foi São Francisco, nos Estados Unidos, depois em Barcelona, na Espanha. Em Barcelona, houve um maior reconhecimento do método, pois o mesmo foi utilizado para o planejamento dos Jogos Olímpicos de 1992, o qual foi sediado pela cidade. Desse modo, o modelo ganhou mais visibilidade internacional, tornando-se uma ideia a ser seguida por diversas cidades, como assinala Sánchez (1999):

O primeiro plano estratégico de cidade foi o de São Francisco – EUA, em 1982; o processo chegou à Espanha em 1987 e foi aplicado pela primeira vez em Barcelona com o motivo da celebração dos Jogos Olímpicos de 1992. A partir dessa iniciativa foi produzida uma primeira geração de planos na Espanha: Bilbao, Madri, Jerez e Cádiz. Ver Güell, 1997. (SANCHES, P.121, 1999).

O modelo de gestão adotado por Barcelona ganha força em várias cidades, principalmente na América latina. De acordo com Fernanda Sanchez, o planejamento estratégico foi adotado como modelo para o urbanismo e planejamento urbano. As cidades que adotam o plano estratégico têm se baseado na parceria entre o público e privado e em concessões públicas. Para os defensores do tema, acredita-se que para a cidade dar um salto tanto econômico, social e cultural, é necessário seguir esse caminho (CASTELLS; BORJA, 1996)

1.3 COMO SURTIU O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO:

No Brasil, a cidade do Rio de Janeiro foi pioneira na adoção do planejamento estratégico no setor público. Essa adoção foi iniciada por dois ciclos políticos, o primeiro com César Maia de 1993 até 1996, logo em seguida com Paulo Conde de 1997 até 2001 e depois com César Maia novamente de 2001 até 2008. O segundo ciclo político é no governo do Eduardo Paes de 2009 até 2016, esse período que será o foco do artigo.

O planejamento estratégico usado no primeiro e segundo ciclo político tentou transformar o Rio de Janeiro em um destino turístico internacional, através de uma análise

utilizando o sistema SWOT. Segundo o Plano de Desenvolvimento Sustentável², uma pesquisa mostra que o ponto forte da cidade é o patrimônio histórico-cultural, o charme da cultura popular e a beleza das paisagens. Com base na análise do SWOT, criou-se projetos para atrair investidores nacionais e internacionais. Esses projetos vêm com o discurso de “revitalização da cidade”, um mecanismo adotado para embelezar a cidade e atingir o objetivo central que é transformar e atrair o turismo para cidade do Rio de Janeiro.

1.4 ARTICULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A IMAGEM URBANA DO RIO DE JANEIRO:

Como a autora Sanchez (1999) diz em seu texto, a narrativa que produz a imagem urbana é parte das medidas envolvidas na revitalização de espaços antigos e criação de novos espaços. Citado também por Del Rio (2001):

[...] a revitalização de áreas centrais depende da renovação ou da construção de uma nova imagem urbana, em substituição à antiga percepção geral da área central e/ou portuária de decadente, de má fama e decadência. Se, por um lado, é vital a construção da confiança no processo e no lugar, o que é dependente de ações integradas, contínuas e constantes, monitoradas pelo poder público. Pelo outro, essas estratégias também dependem de um catalisador da revitalização, dinâmico e de forte apelo, constituindo-se em “diferencial” e “gancho” inicial (não diferentemente do conceito de âncora no shopping center), contribuindo ativamente e intensamente na construção da nova imagem e de uma nova experiência, atraindo novos usuários e investidores (Kotler et al, 1995). (DEL RIO, Vicente, P. 8, 2014)

A imagem urbana busca produzir novas narrativas sobre os espaços urbanos, visando investidores, novos usuários, desse modo atraindo turistas e a visibilidade internacional. Através do planejamento estratégico, a cidade do Rio de Janeiro utiliza o mecanismo do marketing da imagem urbana para promover a cidade, como por exemplo, o processo de revitalização da cidade. Com citado por Jacques (2005), o processo de revitalização é mais um processo de espetacularização das cidades.

Essas cidades precisam seguir um modelo internacional extremamente homogeneizador, imposto pelos financiadores multinacionais dos grandes projetos de revitalização urbana. Este modelo visa basicamente o turista internacional – e não o habitante local [...] (JACQUES, Paola, P. 17, 2005)

Segundo Paola, quanto maiores forem as espetacularizações das intervenções urbanísticas no processo de revitalização urbanas, menor será a participação da população. Para ela, a revitalização segue os modelos internacionais, o qual é imposto pelos financiadores

2

[https://www.rio.rj.gov.br/web/planejamento/participe #:~:text=O%20patrim%C3%B4nio%20hist%C3%B3rico%20cultural%20a,apontados%20como%20os%20aspectos%20negativos.](https://www.rio.rj.gov.br/web/planejamento/participe#:~:text=O%20patrim%C3%B4nio%20hist%C3%B3rico%20cultural%20a,apontados%20como%20os%20aspectos%20negativos.)

O Plano de Desenvolvimento Sustentável é um conjunto de estratégias e ações formuladas com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental do Rio.

multinacionais. Nessa lógica, a autora conclui que o modelo seguido favorece o turista e não os habitantes locais, tendo em vista a falta da participação popular nos projetos de revitalização.

2. O CASO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Como foi analisado anteriormente, o planejamento estratégico surgiu como modelo de gestão voltado para o setor privado, ao longo dos anos esse método foi adaptado para o setor público. Desse modo, serão analisadas as implicações do uso desse modelo no setor público, no Rio de Janeiro entre 2009 a 2016.

Dentro do modelo de plano estratégico tem a etapa do diagnóstico que ajuda na identificação das tendências que estão pelo mundo e as especificidades de cada cidade. Através do diagnóstico da cidade é criado um mecanismo para identificar as questões socioeconômicas, ambientais, culturais, entre outros fatores que interferem na sociedade. Depois dessa análise são criadas as diretrizes que vão ser implementadas no plano para potencializar a cidade. No governo César Maia, vai surgir o primeiro plano estratégico da cidade, com o auxílio do sistema SWOT são analisados os diagnósticos, e com isso define o objetivo central. O documento criado no período César Maia chamado “Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro, Rio Sempre Rio”, nele contém:

Baseado no diagnóstico o Plano define o seu objetivo central: Tornar o Rio uma metrópole com crescente qualidade de vida, socialmente integrada, respeitosa da coisa pública e que confirme sua vocação para a cultura e a alegria de viver. Uma metrópole empreendedora e competitiva com capacidade para ser um centro de pensamento, de geração de negócios para o País e sua conexão privilegiada com o exterior. (Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro, p.21, 1993)

Como demonstrado na imagem dois, a avaliação do entorno seria a análise dos ambientes externos das suas ameaças e oportunidade, e fatores que levam a essa condição. Na avaliação interna são analisados os pontos fortes e fracos, e será definida qual é a vocação da cidade.

IMAGEM 2 – Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro³



IMAGEM 2- Fonte: www.rio.rj.gov.br/planoestrategico

No plano foram estabelecidas sete estratégias: O Carioca do Século XXI fornece aos cariocas a inserção ao mercado de trabalho. Rio Acolhedor, está diretamente ligada com a questão ambiental, no processo de despoluição da Baía de Guanabara, melhorias nas zonas verdes, descarte do lixo e a educação ambiental. Rio Participativo, é o mecanismo para incrementar a participação popular na construção da cidade. Rio Integrado, o objetivo é devolver, revitalizar e desenvolver mais imóveis residenciais no Centro. Portas do Rio, foi pensado para melhorar a acessibilidade, revitalizar o sistema rodoviário e hidroviário, e desenvolver portas internas que ligam diversas zonas da cidade. Rio Competitivo, a fim de atrair empresas, criar um Centro Financeiro Internacional e fomentar o comércio externo. E o Rio, Polo Regional, Nacional e Internacional, criado para desenvolver projetos que tornem a cidade mais atrativa por meio^F de imagens, utilizando a cultura, esporte e eventos. Esses projetos foram criados de maneira estratégica para atingir o objetivo central, que segundo o texto é melhorar a qualidade de vida, estimular a capacidade e recursos organizacionais, humanos e financeiros para elaborar e realizar projetos desejáveis na cidade.

No documento também é demonstrado diversos programas e os seus objetivos. Como por exemplo os programas: Design do Rio de Janeiro, focado no aumento de empregos e gerar mais competitividade entre eles. E a Revitalização do Centro da cidade, que é o processo de revitalização econômico e social no Centro do Rio. Faz parte desse processo a Praça XV, Praça

³ Documento produzido pela prefeitura do Rio de Janeiro, em 1993, no período do César Maia. Demonstra como foi criado o plano estratégico da cidade do Rio de Janeiro.

Tiradentes, Morro da Conceição e um Projeto de Reabilitação de Cortiços. São programas que tentam revitalizar a cidade e mudar a imagem urbana do Rio, com o intuito de chamar a atenção internacional e atrair novos investidores para elaborar novos projetos e dar continuidade naqueles existentes. Como referido por Jacques (2005), os centros históricos acabam se tornando “cidades-parques-temáticos”, pois não é pensado em como preservar a questão histórica, mas em como atrair os turistas.

[...] propostas preservacionistas para os centros históricos, que se tornam receptáculos de turistas, e com a construção de novos bairros ex-nihilo nas áreas de expansão periféricas, que se tornam produtos para a especulação imobiliária [...] (JACQUES, Paola; p.17,2005)

De fato, a cidade precisa ser revitalizada, como por exemplo no centro do Rio de Janeiro onde há diversos prédios históricos, que com a expansão da cidade foram esquecidos em meio aos edifícios inovadores e acabaram se degradando com o passar dos anos. O programa de Revitalização do Centro é fundamental para valorizar os centros históricos, porém essa renovação foi pensada para atrair os olhares dos turistas e investidores, portanto, não leva em consideração o que os frequentadores dos locais desejam. Como citado por Del Rio (2001):

[...] O modelo de revitalização urbana do urbanismo contemporâneo rompe com as práticas precedentes e distancia-se tanto dos projetos traumáticos de renovação quanto das atitudes exageradamente conservacionistas, ao mesmo tempo em que os incorpora e excede, em prol do renascimento econômico, social e cultural das áreas centrais. [...] (DEL RIO, Vicente, p. 1, 2001)

Pensando em como o planejamento estratégico atingiu a imagem urbana do Rio de Janeiro, podemos observar o que diz autora Sanches (1999), a qual apresenta uma visão crítica sobre esse tema. Para ela a ideia de imagens urbanas são projetos urbanos que promovem a revitalização de espaços antigos e a criação de novos espaços.

De certa maneira, a utilização do planejamento estratégico no governo do Rio de Janeiro usa a imagem urbana como marketing para atrair turistas, novos investidores e a atenção para eventos internacionais. Del Rio (2001) acredita que esses investimentos vão auxiliar na implementação dos projetos, como um ciclo de processo: os projetos vão atrair novos investidores, moradores e consumidores. Partindo desse princípio, possibilitando então mais arrecadação para criação de mais projetos, ou dando continuidade nos existentes.

As políticas urbanas e os planos estratégicos criaram projetos para promover a cidade, transformando a cidade em uma mercadoria para ser vendida aos empresários e trazendo visibilidade internacional. Segundo Vainer (2002), os planos estratégicos nas cidades necessitam da competitividade urbana, investimento de capital, tecnologia, atrair novas

indústrias e negócios, e no preço e na qualidade de serviço. Desde o documento Plano Estratégico do Rio de Janeiro de 1993, a prefeitura do Rio de Janeiro tentou promover a cidade em função da tentativa de sediar as olimpíadas e eventos internacionais.

Apenas ocorreu entre os anos de 2009 a 2016, esse período foi um momento de muito investimento tanto pelo poder público, quanto pelos empresários. Esse ciclo foi a oportunidade em que a cidade teve para atrair todos os olhares internacionais, pois foram realizados os eventos na cidade: os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2016, Copo do Mundo de Futebol da FIFA em 2014, Copa das Confederações em 2013, Jogos Mundiais Militares Rio 2011, Jornada Mundial da Juventude em 2013.

Para receber os novos visitantes foram criados diversos projetos de infraestrutura e revitalização, não apenas no Rio de Janeiro, mas no país todo. Uma das revitalizações que ficou marcada para atender as demandas dos grandes eventos, foi a revitalização da zona portuária do Rio de Janeiro. Esse projeto ficou conhecido como “Projeto Porto Maravilha”, criado pela Prefeitura do Rio de Janeiro. Segundo o poder público, o projeto consiste em reavivar uma localização abandonada e degradada no centro do Rio de Janeiro, especificamente na Praça Mauá e seu entorno. O local recebeu museu, alguns patrimônios históricos receberam projetos mais modernos. O local também recebeu um novo meio de transporte, o Veículos Leves sobre Trilhos (VLT)⁴. A área central ganhou novos túneis, ciclovias, novos paisagismos e aconteceram algumas demolições de vias importantes para que o projeto saísse do papel. Com tantos investimentos, segundo Associação Brasileira dos Administradores de Imóveis, houve um aumento de 65,9% em 2011 no custo do metro quadrado dos imóveis na redondeza do projeto.⁵ Observamos que tantas transformações possuem o intuito de tornar a cidade em uma cidade-mercado, que consiste em uma política adotada pelo Estado que converte a cidade em mercadoria para inseri-la nos fluxos globais.

As imagens abaixo representam a revitalização ocorrida na Cidade do Rio de Janeiro, no Porto Maravilha, na imagem três está localizada no centro do Rio que faz parte do projeto da Zona Portuária e trouxe um novo paisagismo para embelezar a orla da Baía de Guanabara.

⁴ O Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) foi inaugurado em 2016, inicialmente contou com duas linhas. A linha 1 que vai do Aeroporto Santos Dumont até a Rodoviária Novo Rio, a linha 2 que vai da Praça XV até a Rodoviária Novo Rio. E em 2019 foi inaugurada a linha 3 que do Aeroporto Santos Dumont à Central do Brasil

⁵ FONTE: <https://www.agenteimovel.com.br/noticias/obras-do-porto-maravilha-elevam-precos-de-locacao-evenda-no-rio-de-janeiro/>

Na quarta imagem, são os VLTs que demonstram como a tecnologia e inovação misturaram-se a prédios históricos.

IMAGENS 3 E 4 – Revitalização do Centro do Rio de Janeiro



IMAGEM 3 - FONTE: www.cimentoitambe.com.br



F

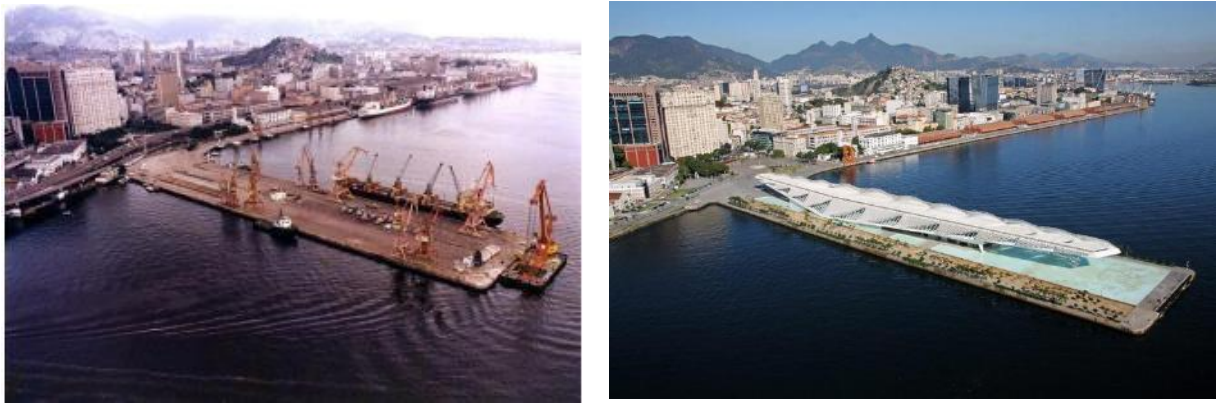
IMAGEM 4 - FONTE: ww.diariodorio.com

Como podemos analisar na imagem a seguir, a imagem cinco representa o porto do Rio e a imagem seis é o mesmo local, mas como Projeto Porto Maravilha. É uma região que foi zona portuária da cidade, passou por um processo de revitalização para atrair turistas e empresários. Assim, promovendo o marketing da cidade, se tornando então cartão postal para os visitantes.

IMAGEM 5 E 6– Porto do Rio de Janeiro

F

F



Podemos observar outro exemplo *IMAGEM 6 - FONTE: <https://revista.buildings.com.br>.*

abaixo, temos a imagem sete que é um prédio em Londres onde residia a classe mais popular e depois com a revitalização do local essa população foi substituída pela classe média. Na imagem oito tem um local em New York onde houve o aproveitamento de uma estrutura industrial obsoleta deixada na cidade, foi revitalizada para atrair novos locais de turismo. Na imagem nove é o porto do Rio de Janeiro, que também aproveitou uma área industrial e trouxe uma revitalização moderna. O porto era um local em que viviam diversas pessoas mais pobres, e que utilizavam o local como até mesmo como abrigo.

Segundo Ximenes (2017), o Poder Público removeu a população mais pobre diretamente através da política de intervenção, e indiretamente aumentando o custo de vida, impossibilitando os moradores a arcarem com a nova dinâmica do mercado. Depois da revitalização começaram as tentativas de substituição da classe popular pela classe média e turista. Dessa maneira, os antigos frequentadores tiveram que buscar outros locais para substituir o seu modo de vida, pois, não existiu nenhum projeto que atendesse as necessidades dos antigos frequentadores. Como citado anteriormente, o projeto adotado na cidade do Rio de Janeiro baseou-se na cidade de Barcelona, portanto, a mesma questão levantada por Delgado pode ser aplicada no Rio:

No caso de Barcelona, a constatação de que converter a cidade em puro produto de marketing exigia que ruas e praças estivessem sob permanente observação criou a necessidade de eliminar ou ocultar qualquer elemento que pudesse contestar a imagem que se pretendia oferecer de um espaço público isento de qualquer ingrediente de conflituosidade. [...] (DELGADO, Manuel; p.1)

O documentário “Atrás da Porta”⁶, retrata o dia a dia das pessoas que ocupavam os prédios ao redor da zona portuária. Devido a revitalização no local, essas pessoas foram expulsas de forma violenta e por falta de auxílio do Estado tiveram que ocupar outros prédios que não

⁶ A direção do documentário é do Vladimir Seixas.

estavam cumprindo a sua função social. Essas moradias são precárias e normalmente atendem pessoas de baixa renda desempregadas, ou aqueles que o salário não é o suficiente para custear o sustento familiar. Esses moradores tendem a ser indivíduos pretos e pardos. Eles vivem nessa situação por não possuírem assistência do poder público, portanto, essa foi a maneira que encontraram para sobreviver. A outra solução relatada pelos residentes foi a de viver em situação de rua. No documentário, uma entrevistada expõe que eles não tiveram o direito de fazer parte da revitalização da cidade, já que foram abandonadas pelos governantes sem qualquer projeto voltado para atendê-los.

IMAGEM 7 – Prédio em Londres⁷



IMAGEM 7 - FONTE: viajarverde.com.br

IMAGEM 8 – Prédio em New York⁸



IMAGEM 8 - FONTE: www.archdaily.com.br

F

IMAGEM 9 – Porto Maravilha^{F 9}



F

Na região do foram retiradas as

Porto Maravilha, pessoas que

estavam em situação de rua e os vendedores ambulantes. Com a criação da nova imagem urbana, os locais considerados perigosos sofrem uma política de repressão e controle, através dos projetos de Choque de Ordem e as Unidade de Política Precificada (UPP), adotada para reprimir

⁷ Bairro Notting Hill, em Londres.

⁸ Bairro Brooklyn, em New York

⁹ Localizado no Rio de Janeiro

a violência sobre os espaços populares e centrais. A política urbana chamada Choque de Ordem é implementada por Guardas Municipais, que tem como objetivo combater os ambulantes ilegais e a ocupação pública desordenada. A UPP é implementada pela PM, mas pode contar com os serviços especializados da polícia. O objetivo é acabar com o tráfico de drogas e garantir a segurança dos moradores, um exemplo dessa implementação foi no Morro da Providência, localizado no Centro do Rio, próximo do Porto Maravilha. A comunidade também recebeu um teleférico, que fazia parte do projeto Porto Maravilha. Para a realização do projeto, ocorreram diversas remoções de moradores. Desse modo, uma nova ordem estética, moral e política foram impostas pela nova revitalização.

A imagem dez foi produzida pela emissora Globo, onde era transmitido a invasão policial no Complexo do Alemão no Rio de Janeiro, para instalação da UPP na comunidade. Essa imagem ficou mundialmente conhecida e a emissora ganhou diversos prêmios, pela cobertura da fuga dos traficantes e a invasão policial. Com isso, a cidade construía a imagem de estar sendo "limpa" pelo governo. Porém, os traficantes fugiram para as comunidades da baixada ou para as comunidades vizinhas, e não houve nenhuma medida por parte do poder público para mitigar as consequências nessas regiões que foram invadidas pelos infratores foragidos, como colocado no artigo do Edson Miagusko (2016).

IMAGEM 10 – Instalação da UPP no Complexo do Alemão¹⁰



IMAGEM 10 - FONTE: oglobo.globo.com

Contudo, a imagem desenhada pela prefeitura do Rio é de uma cidade turística e sem violência, que era uma característica criticada internacionalmente. Dessa maneira, para auxiliar

_____ F
no marketing internacional a própria cartilha que apresenta o plano estratégico da prefeitura e o dossiê de candidatura aos jogos olímpicos iniciam com as passagens do Rio de Janeiro, com podemos analisar na imagem onze, doze, treze e quatorze. Isso está relacionado ao ciclo

¹⁰ Imagem feita em 2010, no Complexo do Alemão, localizado no município do Rio de Janeiro.

olímpico, e as políticas adotadas pelo prefeito Eduardo Paes e o Governador Sérgio Cabral, que investiram milhões de reais na política de embelezamento da cidade. É a maneira estratégica de demonstrar a quanto o Rio de Janeiro é belo, buscando a atenção internacional, de turistas e investidores.

O dossiê de candidatura do Rio de Janeiro de 2016 é o documento oficial produzido pelo poder público para apresentar a candidatura da cidade para sediar os Jogos Olímpicos. Observamos tanto no documento um e dois, representada nas imagens onze e doze, a capa do dossiê revelando ilustrações que valorizam a beleza do Rio. Transformando o encanto da cidade como marketing, apresentando a ideia de cidade-mercado, competindo assim com outras cidades para sediar novos eventos, e a partir dessa questão tentando novos investimentos. Como no próprio texto enfatiza a beleza da cidade. (p.15).

O Rio de Janeiro é a cidade do carnaval e das descobertas. Durante séculos, pessoas vieram dos quatro cantos do planeta para admirar sua beleza, experimentar seu espírito único, e para provar a paixão e a emoção do seu modo de vida. Estas são algumas das razões que fazem do Rio uma das cidades mais conhecidas do mundo, célebre por suas praias a perder de vista, atrações icônicas, cordialidade e simpatia do seu povo. Se o Rio tiver a honra de sediar os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, a cidade poderá organizar uma celebração excepcional do esporte em um cenário sem igual no mundo.

No documento de candidatura (imagem 11 e 12) são apresentadas a visão, legado, marketing, instalações, serviços, transportes e segurança. Todos esses temas foram apresentados, levando a cidade a ser escolhida para ser sede dos jogos olímpicos. É notório que os mega eventos deixam as suas heranças, portanto, a prefeitura produziu um documento de planejamento estratégico da cidade para enfatizar o que seria feito após 2016 (imagem 13 e 14).

IMAGEM 11 E 12 – Dossiês de Candidatura do Rio de Janeiro a Sede dos Jogos Olímpicos

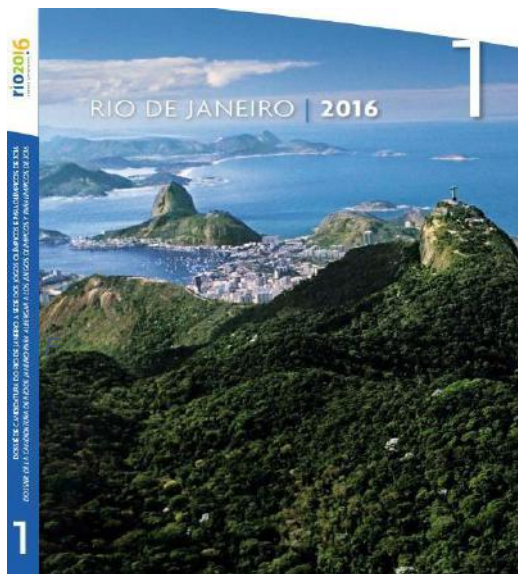


IMAGEM 11 - FONTE: library.olympics.com

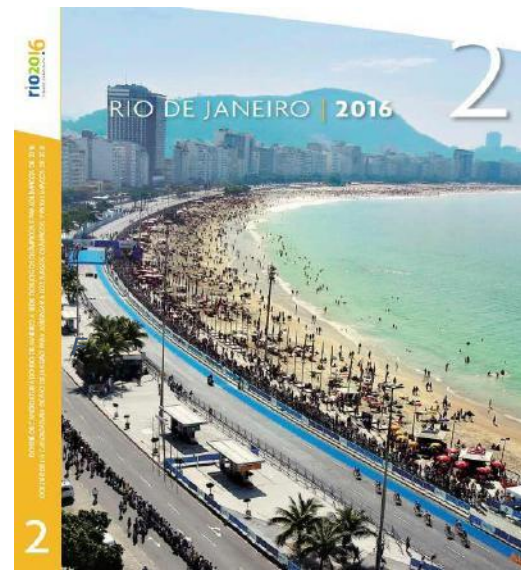


IMAGEM 12 - FONTE: library.olympics.com

IMAGEM 13 E 14 – Planos Estratégicos da Prefeitura do Rio de Janeiro¹¹

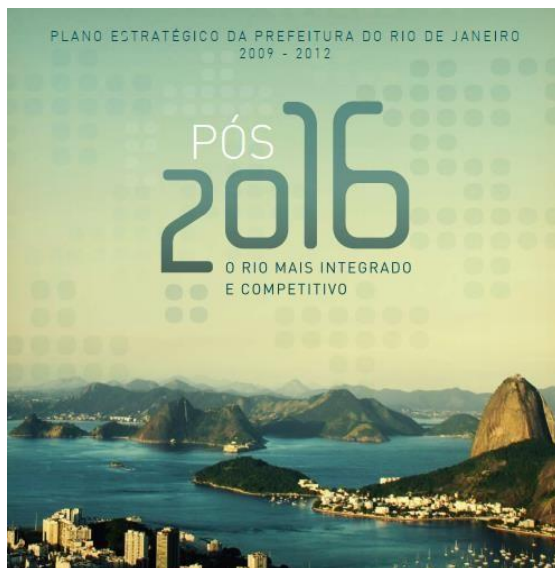


IMAGEM 13 - FONTE: www.rio.rj.gov.br

F

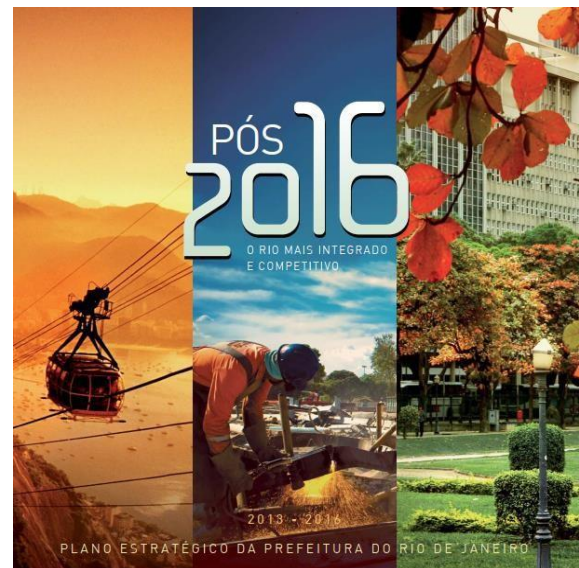


IMAGEM 14 - FONTE: www.rio.rj.gov.br

F

Implicitamente, observamos na imagem onze e doze, que a foto de capa mostra imagens dos pontos turísticos do Rio de Janeiro, trazendo um aspecto de como a cidade tem os seus

¹¹ A imagem 14 e 15 tem como paisagem o Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro

encantos. Na figura treze e quatorze, a foto da capa traz uma ideia de continuidade, ou seja, que a cidade continua “maravilhosa” e crescendo.

Como base na atual análise, observamos que a Prefeitura deu como prioridade a revitalização das áreas centrais, locais em que são atraentes para turistas. Por isso, os locais em que não eram atraentes para os viajantes foram deixados de lado, portanto, os locais de baixa renda não tiveram tantas atenções como as áreas centrais. No caso da cidade do Rio de Janeiro, o Estado está mais voltado para atender as necessidades do mercado do que da própria necessidade da população. Como é colocado por Manuel Castells e Jordi Borja sobre o plano estratégico:

As grandes cidades devem responder a cinco tipos de objetivos: nova base econômica, infra-estrutura urbana, qualidade de vida, integração social e governabilidade. Somente gerando uma capacidade de resposta a estes propósitos poderão, por um lado, ser competitivas para o exterior e inserir-se nos espaços econômicos globais, por outro, dar garantias a sua população de um mínimo de bem-estar para que a convivência democrática possa se consolidar. (p. 155, 1996)

Ao contrário do pensamento de Castells e Borja que são entusiastas ao planejamento estratégico, Manuel Delgado e Paola Jacques têm o pensamento crítico sobre o tema. Diante disso, Delgado informa que Barcelona adota essa medida de revitalização urbana, mas que está mais ligada para uma reapropriação capitalista, no qual os espaços públicos se tornam menos públicos, pois se tornam menos acessíveis a toda população, de preferência as mais pobres. Como citado por Paola Jacques a revitalização urbana só poderia ser considerada como algo revitalizado tivesse-se a participação da população e apropriação dos espaços públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com a pesquisa desenvolvida foi possível observar como o planejamento estratégico no setor público influenciou na imagem urbana na cidade do Rio de Janeiro. Ao longo do texto verificou-se que o planejamento estratégico foi criado para atender as demandas do setor privado, mas esse sistema foi adaptado para o setor público. Desse modo, trouxe consigo diversas ideias utilizadas em empresas privadas para o órgão público.

Os objetivos do estudo foram alcançados, visto que foi possível analisar através dos documentos oficiais o quanto a imagem urbana foi influenciada pelo planejamento estratégico. Com isso, foi possível constatar que através da análise feita pelo sistema do plano estratégico criou-se projetos urbanos, os quais modificaram a cidade para atender as demandas internacionais e possibilitando assim o desenvolvimento de marketing da imagem da cidade.

Nesse sentido, observou-se que através dos documentos oficiais produzidos pela prefeitura e artigos sobre o tema, vimos o quanto o sistema SWOT foi utilizado pelo poder público para produção do plano da cidade. Desse modo chegou-se à conclusão que a melhor estratégia adotada pela cidade seria a de criar um marketing da imagem da cidade. Ou seja, demonstrando o quanto a cidade está se desenvolvendo na questão urbana, tecnológica, enfatizando a passagem natural da cidade, e os pontos mais críticos também demonstram que estão sendo melhorados como, por exemplo, a questão da segurança.

Com isso, trazer um olhar internacional para cidade, e conseguindo possíveis investidores e turistas. Como consequência, houve o aumento do movimento da cidade por meio dos turistas, gerando um retorno financeiro para cidade e para os investidores. Portanto, o poder público mostrou-se eficaz na realização de projetos e programas que tornaram a cidade mais desenvolvida e atrativa, ou seja, atendendo uma parcela da população.

Os megaeventos trouxeram para cidade diversos projetos e programas realizados. Além de trazer diversos turistas e investidores, podemos observar como o uso da imagem para promover a cidade foi feito. Nos próprios planos da cidade e dossiês conseguimos analisar os quantos a beleza da cidade é valorizada, através de imagens.

Assim, conclui-se, que o presente estudo contribuiu não só para que os gestores públicos possam ter uma orientação em relação ao desenvolvimento e adaptação das cidades, mas que também não desconsiderem o bem-estar e necessidades da população as quais são as que de fato utilizam a cidade para o lazer, trabalho e moradia. Pois é importante ressaltar que os gestores que planejam a cidade do Rio de Janeiro, transformaram a cidade para os turistas e deixaram de lado a população que vive na cidade, como observado no documentário “Atrás da Porta”.

Diante de tais considerações, recomenda-se para trabalhos futuros um maior aprofundamento sobre como a população que residia nos locais que foram implementados programas e projetos pelo poder público foram afetadas e como lidaram com essa questão. É importante levar em consideração ponto de vista das pessoas afetadas pelas medidas do poder público, para analisar quais melhorias podem ser feitas para essas pessoas, possibilitando dando uma vida digna a elas.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. **A Cidade do Pensamento Único**: desmanchando consensos. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BRASIL. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Dossiê de Candidatura Rio 2016**. Volume 01. Disponível em: <http://memoriadasolimpiadas.rb.gov.br/jspui/handle/123456789/594>
- BRASIL. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Dossiê de Candidatura Rio 2016**. Volume 02. Disponível em: <http://memoriadasolimpiadas.rb.gov.br/jspui/handle/123456789/602>
- BRASIL. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro: Rio sempre Rio**.1993. Disponível em: <http://memoriadasolimpiadas.rb.gov.br/jspui/bitstream/123456789/687/1/IU104%20%20Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Rio%20Sempre%20Rio%201996.pdf>
- BRASIL. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009 – 2012**: pós 2016 o Rio mais integrado e competitivo. Disponível em: https://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/6616925/4178940/planejamento_estrategico_site_01.pdf
- BRASIL. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013 – 2016**: pós 2016 o Rio mais integrado e competitivo. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/2116763/4104304/planejamento_estrategico_1316.pdf
- CASTELLS, Manuel; BORJA, Jordi. **As Cidades Como Atores Políticos**. Barcelona: Editora CEBRAP, 1996.
- DEL RIO, Vicente. **Voltando às Origens**: a revitalização de áreas portuárias nos centros urbanos. São Paulo: Vitruvius, 2001.
- DELGADO, Manuel. **Barcelona**: o mito do espaço público. Barcelona: Goethe-Humboldt.
- JACQUES, Paola. **Errâncias Urbanas**: a arte de andar pela cidade. Editora: ARQTEXTO, 2005
- MIAGUSKO, Edson. **Esperando a UPP**: Circulação, Violência e Mercado Político na Baixada Fluminense. Editora: Rev. Bras. Cien. Soci. 2016
- SÁNCHEZ, Fernanda. **A Reinvenção das Cidades na Virada de Século**: agentes, estratégicas e escalas de ação política. Curitiba: Editora: Rev. Sociol. Polít, 2001.

SÁNCHEZ, Fernanda. **Políticas Urbanas em Renovação: uma leitura crítica dos emergentes.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

XIMENES, Luciana. **Ocupações na Zona Portuária do Rio de Janeiro: soluções de moradia e ações de resistência no contexto do projeto porto maravilha.** Rio de Janeiro: Editor Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2017.