

# GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA GESTÃO DO TURISMO NO MUNICÍPIO DE PAULO AFONSO-BA

TATIANA DE VASCONCELLOS PINTO <sup>1</sup>

YURI DE ANDRADE FULCO <sup>2</sup>

---

## RESUMO

*O turismo é uma atividade complexa, que envolve diversos atores públicos e privados e múltiplas áreas correlacionadas, necessitando, portanto, de uma gestão ordenada e eficiente. Para este fim se apresentam as Organizações de Gestão de Destino (OGDs), que no Brasil são em sua maioria públicas, em forma de secretarias ou departamentos ligados ao Poder Executivo. Buscando entender a gestão do turismo no Município de Paulo Afonso/BA, e considerando os poucos estudos nesta temática no Brasil, foi estabelecido o objeto de estudo. A partir de um framework de avaliação, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, resultando em uma pesquisa qualitativa acerca da gestão da OGD de Paulo Afonso. Apesar da dificuldade em obter alguns dados, observou-se que a OGD vem se estruturando e buscando caminhos rumo ao crescimento do turismo. Verificou-se a existência de Plano de Turismo estruturado, com diversas ações em andamento. São necessários ainda ajustes para alcançar os indicadores propostos e chegar a um modelo ideal de gestão, principalmente em relação à captação de recursos, estímulos à cooperação da iniciativa privada, criação de um Plano de Marketing e de um instrumento eficiente de transparência. Portanto, conclui-se que a gestão turística de Paulo Afonso satisfaz parcialmente aos indicadores propostos para uma gestão de destino ideal.*

**Palavras-chave:** *Gestão de destino. Organização de Gestão de Destino. Paulo Afonso.*

---

<sup>1</sup> Estudante de Bacharelado em Turismo (Universidade Federal de Pernambuco – Brasil), [tati\\_usa83@gmail.com](mailto:tati_usa83@gmail.com)

<sup>2</sup> Estudante de Bacharelado em Turismo (Universidade Federal de Pernambuco – Brasil), [yurideandrade17@gmail.com](mailto:yurideandrade17@gmail.com).

# TOURISM DESTINATION MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF TOURISM MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY OF PAULO AFONSO-BA

---

## ABSTRACT

*Tourism is an extremely complex activity, which involves several public and private actors and multiple correlated areas, therefore requiring an orderly and efficient management. For this purpose, Destination Management Organizations (DMOs) are presented, which in Brazil are mostly public, in the form of secretariats or departments linked to the Executive Branch. Seeking to understand tourism management in the city of Paulo Afonso/BA, and considering the few studies on this subject in Brazil, the object of study was established. Based on an evaluation framework, bibliographical, documental and field research were carried out, resulting in a qualitative research about the management of Paulo Afonso's DMO. Despite the difficulty in obtaining some data, it was observed that the DMO has been structuring itself and seeking ways towards the growth of tourism. It was verified the existence of a structured Tourism Plan, with several actions in progress. Adjustments are still needed to achieve the proposed indicators and arrive at an ideal management model, especially in relation to fundraising, incentives for cooperation from the private sector, creation of a Marketing Plan and an efficient instrument of transparency. Therefore, it is concluded that Paulo Afonso's tourism management partially satisfies the proposed indicators for an ideal destination management.*

**Keywords:** *Destination management. Destination Management Organization. Paulo Afonso.*

---

## INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT) as maiores motivações dos turistas são: ampla oferta de locais para realização de atividades, cuidado com o meio ambiente, cultura local e qualidade da experiência. Entretanto, a expansão da atividade turística em um determinado local depende de fatores externos, sendo de fundamental

importância que se tenha ações planejadas e determinadas. Nessa perspectiva, as Organizações de Gestão de Destinos (OGD) no âmbito municipal, por muitas vezes são responsáveis pela estruturação e coordenação de ações voltadas ao crescimento do destino turístico, para Chias (2007) a criação de produtos, experiências, qualificação profissional e campanhas promocionais servem de exemplo de como o destino deve se estruturar para que possa alcançar um fluxo adequado de turistas.

É importante entender os comportamentos das estruturas organizacionais que levam ao desenvolvimento de todo o potencial turístico de um determinado local. Para Beni (2006, p.5) “ As instituições públicas intervêm na realidade social em razão, em grande parte do caráter desigual do desenvolvimento resultante de um sistema de mercado”, porém nem sempre a atuação do Estado é suficiente para suprir a necessidade de crescimento turístico, cabendo assim o auxílio de outros órgãos e setores confederados ao Estado para que trabalhem em conjunto em busca de resultados mais produtivos.

Especificamente no Brasil, em sua maioria as OGDs são públicas, normalmente secretarias ou diretorias vinculadas ao quadro do Poder Executivo. Visto que não há amplo conhecimento sobre a atuação de OGDs brasileiras em nível municipal, (SANTANA; KORÖSSY; HOLANDA, 2016), diferente do que ocorre em alguns países em que a gestão pode ser mista, ou totalmente do setor privado.

Para o presente artigo, tomou-se como metodologia auxiliar o método de Framework para análise de OGDs proposto por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022), tal método já fora aplicado em outros municípios do Brasil, como por exemplo, Recife, Olinda, Ipojuca, Paulista e João Pessoa; tendo resultados consideráveis quanto à atuação dos entes. Na Bahia, não foram identificados estudos voltados para o tema, devido a isso nasceu a motivação para a pesquisa, tendo em Paulo Afonso um objeto de estudo com grande potencial por ser contornado por atrativos como a Serra do Umbuzeiro, Cânions do São Francisco e estar próxima a outras cidades de igual relevância, como Piranhas/AL. Além disso, foi possível entender de fato a atuação da Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio, por ser uma pasta comprometida com outras temáticas, e analisar o seu desenvolvimento dentro dos parâmetros abordados.

Trata-se de um trabalho com a perspectiva de analisar adequadamente a Secretaria de

Turismo do município de Paulo Afonso, que apesar de seus atributos, tende a não conseguir de fato explorar e expandir suas atividades turísticas a exemplo de alguns municípios circunvizinhos, tendo esse estudo laborado através de uma metodologia qualitativa, e como base, a realização de pesquisa bibliográfica, documental e de campo conduzidas com o auxílio e diretamente na SETIC de Paulo Afonso, no ano de 2023.

---

## **GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL**

Não há consenso a respeito da definição do termo destino turístico. Todavia, Leiper (1979) afirma que os destinos turísticos estão ligados a lugares atrativos para viajantes em determinado espaço de tempo pré-planejado com ida e volta. Ademais, tais locais possuem características específicas. É comum que em um primeiro momento o turismo aconteça de uma forma natural, e até desorganizada quando um potencial equipamento turístico ou destino específico é “descoberto” pela massa de turistas, apesar de raros com o avanço das tecnologias, ainda é comum que aconteçam relatos de casos assim.

Para Farias (2022) muitos destinos enfrentam o problema da falta de uma gestão adequada, que traz como principal consequência a impossibilidade do desenvolvimento sustentável. Desse modo, Cooper et al. (1998) entendem que o destino turístico detém instalações e serviços projetados para o turismo orientados para a satisfação do viajante, que é o principal e mais importante fator que levará ao êxito das ações voltadas aos equipamentos turísticos.

Buhalis et al. (2000) reconhecem o papel de atores chaves que interagem de forma distinta no ambiente e explicam que cada indivíduo possui percepção particular do destino turístico. Por outro lado, Chagas (2008), Chagas e Marques (2011) e Flores (2016) argumentam que o destino turístico está ligado à imagem no mercado e que, muitas escolhas por destinos turísticos estão associadas principalmente à imagem que é passada ao turista do que qualquer outro valor em especial.

Na análise abrangente da gestão de destinos, é possível notar que apesar de pesquisadores como (LEIPER, 1979; COOPER, 1998; CHAGAS, 2008; CHAGAS; MARQUES, 2011; FLORES, 2016; PASQUINELLI, 2022.) compreenderem destino

turístico de formas diversas, eles concordam que: (I) acontece em determinado local; (II) possui algum tipo de atrativo; (III) acolhe os visitantes; e (IV) os serviços turísticos são ofertados no local.

Ao aprofundar sobre a gestão de destino turístico em caráter municipal é visualizado que a gerência tem como função organizar, dirigir, controlar e planejar como o turismo é realizado em um ambiente. Entretanto, para o diálogo entre os atores que compõem o campo organizacional do turismo é preciso que haja o interesse de todas as partes em integrar um conselho que discuta as pautas em questão. Os membros que formam esse grupo são a iniciativa privada, a comunidade residente e o poder público, tornando todos esses responsáveis pelo desenvolvimento sustentável do destino (PEROFF et al, 2017; FARIAS, 2022). Se faz necessário que as organizações responsáveis pela gestão do destino estimulem sempre a participação dos atores que compõem a região, já que são eles que fomentam o trade turístico.

As Organizações de Gestão de Destinos podem ser definidas como grupos ou entidades do setor público ou privado, que tem como sua principal função o desenvolvimento e organização do destino turístico. Eles dispõem de um papel imprescindível tanto para a organização do turismo local quanto para a vida das pessoas que podem ser impactadas direta ou indiretamente através das ações e tomadas de diretrizes. Segundo Farias (2022) o desenvolvimento sustentável do turismo deve ser coordenado pelas Organizações de Gestão de Destinos (OGD), objetivando proteger o ambiente em que reside a comunidade, que as empresas trabalham e onde o poder público rege.

Para Sherer (2020) e Farias (2022) as organizações que possuem como atributos criar regulamentações da atividade turística, minimizar os impactos negativos e proteger a cultura local, são chamadas de Organização de Gestão de Destinos (OGDs), e elas possuem uma corresponsabilidade em atrair investimentos, criação de empregos, preservar o meio ambiente, valorizar os aspectos socioculturais e estimular a participação dos atores do turismo nas tomadas de decisões mediante as políticas públicas.

Segundo Mello e Froehlich (2019) os membros que formam a rede podem conversar e buscar um alinhador comum trabalhando os atributos locais que tornam o espaço mais atrativo para as pessoas que visitam os destinos turísticos municipais. No Brasil, é

comum que a maioria das OGDs só se estabeleçam no setor público, muitas vezes sendo apresentadas como Secretaria ou Diretoria de Turismo municipal, e servindo de elo com os conselhos e outros órgãos que compõem o trade. As OGDs são, portanto, as responsáveis por coordenar as ações entre os stakeholders que atuam em prol de elevar as perspectivas de ações dos atrativos, e tornar o ambiente favorável a captação tanto de recursos quanto de novos investidores, formando assim um sistema de governança.

Segundo Farias (2022), a governança turística é atribuída à forma de governar, estimulando a participação dos atores do turismo nos processos de decisões a se tomar em benefício do município. O conceito de Governança tem muitos contextos, porém Governança é relacionado à forma de gerir e auxiliar no desenvolvimento de diversas instituições, desde instituições públicas, máquinas estatais, empresas privadas, e até mercados para organizações informais. De acordo com o local em que a governança é exercida, são adotadas regras, procedimentos e normas éticas específicas. Existem vários tipos de governança, sendo a mais popular relacionada ao modelo institucional em funcionamento, já as outras categorias são normalmente relacionadas a áreas específicas do conhecimento.

Conforme Oliveira e Pisa (2015) e Farias (2022) as políticas públicas emergem como principal ferramenta da governança em forma de ações objetivando resolver uma demanda pública, por isso é tão importante a ampla participação dos atores que dão vida ao turismo local. Seguindo essa linha de raciocínio, a governança no turismo preza por questões éticas, transparentes e íntegras estando intencionada pelo bem comum. Embora o conceito de governança de destinos turísticos não seja novo, tendo surgido por volta da década de 1970, vale ressaltar que a pesquisa e o interesse acadêmico pelo tema teve uma alta considerável, talvez por auxílio de alguns autores nas últimas duas décadas tais como: Caffyn e Jobbins, (2003); Bramwell e Sharman, (1999); Hall, (2011); Beaumont e Dredge, (2010); Wan e Bramwell, (2015), o que acabou por levar a uma ampla aceitação do termo sendo realmente inserido no contexto da descentralização e clarificação do turismo local em algumas regiões.

Farias (2022) traz que a governança através das políticas públicas do turismo tem a tarefa de promover o desenvolvimento da atividade turística utilizando de meios democráticos, ou seja, trazendo os interessados da área para dialogar acerca do turismo.

Ruschmann, Anjos e Arnhold (2017) expõem que os interesses em comum que há dos componentes do campo organizacional concretizam uma participação efetiva, compartilhando o senso de responsabilidade e representatividade.

---

## **PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS**

Este trabalho tem como finalidade a realização de uma análise da atuação da OGD em Paulo Afonso, no estado da Bahia, com o propósito de entender a atuação da gestão pública do turismo local, além de analisar as ações planejadas, e executadas pela Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio do município.

Para nortear e dar as devidas conduções avaliativas, foi selecionado o *Framework* para Avaliação de OGD Municipal (Quadro 1), proposto por Körössy; Holanda; Cordeiro (2022, p.162). Este *framework* por sua vez baseia-se nos quatro princípios adotados pela Federación Española de Municipios y Provincias (2008) que são: cooperação, transparência, tendência à estabilidade e autossuficiência financeira e orientação ao mercado.

Framework para avaliação de OGD municipal

Dimensão 1 – Funcionamento da OGD		
<p>A dimensão Funcionamento da OGD analisa sua estrutura administrativa e sua capacidade técnica, visto que estas influenciam diretamente na sua capacidade de planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações necessárias ao desenvolvimento turístico do destino e consecução de sua missão. Essa dimensão considera que para uma atuação norteada pelos princípios da eficácia, eficiência, cooperação, responsabilidade, transparência, tendência para uma maior estabilidade e autossuficiência financeira, orientação ao mercado e transversalidade, é necessário dispor de uma estrutura mínima de recursos humanos, técnicos e financeiros.</p>		
Categorias de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Direção/liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão conjunta de futuro sobre o turismo com base na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor.</li> <li>• Instituição de um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação</li> <li>• Documentos internos</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Estrutura organizacional e física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição do organograma</li> <li>• Existência de infraestrutura adequada ao funcionamento da OGD</li> <li>• Disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que auxiliam as atividades da OGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Quadro técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativo de recursos humanos do quadro permanente e suas respectivas qualificações</li> <li>• Quantitativo de recursos humanos do quadro temporário e suas respectivas qualificações</li> <li>• Média salarial por categoria</li> <li>• Existência de plano de carreira para os servidores municipais (quadro permanente)</li> <li>• Existência de programa permanente de capacitação do quadro técnico</li> <li>• Nível de capacidade técnica e operacional da instituição (Correlação entre formação e área de atuação no departamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativo de orçamento próprio anual</li> <li>• Presença do turismo (diretrizes de desenvolvimento do turismo) no Plano Plurianual de Investimentos (PPA)</li> <li>• Presença do turismo na LOA</li> <li>• Quantitativo de recursos financeiros anuais captados de outras fontes (discriminar as fontes)</li> <li>• Existência de Fundo Municipal de Turismo</li> <li>• Existência de parcerias público-privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• DOU</li> <li>• PPA</li> <li>• LOA</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Fonte: Körössy; Holanda; Cordeiro (2022, p.159)

Dimensão 2 – Atuação da OGD		
<p>A literatura aponta que a gestão de destino deve concentrar-se em, ao menos, três grandes áreas ou funções: (1) estruturação de produtos e experiências turísticas; (2) marketing de destino; (3) gestão da informação. A atuação da OGD nessas áreas contribui para a criação de um ambiente competitivo. Além disso, a atuação da OGD com vistas à competitividade perpassa a existência de uma visão conjunta de futuro sobre o turismo formalizada em um plano de desenvolvimento turístico e de esforços para monitoramento e avaliação das ações executadas.</p>		
Categories de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Planejamento turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de política turística para o município</li> <li>• Existência de plano municipal de turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de turismo</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Ações de Organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de ações relacionadas à criação de novos produtos/experiências turísticas ou de melhoria de produtos/experiências turísticas já existentes</li> <li>• Execução de ações relacionadas ao desenvolvimento de novas infraestruturas turísticas ou de melhoria de infraestruturas turísticas já existentes</li> <li>• Existência de CAT's gerenciados pela OGD</li> <li>• Execução de ações de incentivo ao setor privado para investimento em produtos/experiências turísticas, serviços turísticos e novas infraestruturas turísticas</li> <li>• Execução de ações de incentivo à abertura de micro e pequenas empresas e de microempreendedores individuais (MEI) relacionados ao turismo</li> <li>• Oferecimento de formação continuada a profissionais que atuam no setor</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de estruturação da oferta e criação de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Ações de marketing turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de plano de marketing/branding em vigor</li> <li>• Existência de marca turística do destino gerenciada pela OGD</li> <li>• Execução de ações de marketing turístico</li> <li>• Existência de página eletrônica do destino gerenciada pela OGD</li> <li>• Existência de perfis ativos do destino em redes sociais gerenciadas pela OGD</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Plano de marketing</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Ações de pesquisa e informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização periódica de pesquisas de demanda</li> <li>• Realização periódica de pesquisas de satisfação dos visitantes</li> <li>• Realização periódica de pesquisas de oferta (incluindo atualização do inventário turístico)</li> <li>• Realização de pesquisas sobre destinos concorrentes (Pesquisa de benchmarking)</li> <li>• Observatório de Turismo em funcionamento</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de pesquisa e informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web oficial</li> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Relatórios técnicos (estudos e pesquisas publicadas)</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Avaliação e monitoramento das ações executadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de mecanismos de monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web oficial</li> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Desafios enfrentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios organizacionais da OGD</li> <li>• Desafios para gerir o destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Fonte: Körössy; Holanda; Cordeiro (2022, p.160)

Dimensão 3 – Governança		
Esta dimensão está relacionada à existência de mecanismos de governança que busquem uma maior interação entre a OGD e os demais atores públicos e privados locais. Tem como pressuposto a necessidade de se criar espaços onde os diversos stakeholders possam tomar decisões e planejar em conjunto as atividades de gestão do destino, com vistas ao compartilhamento de responsabilidades e repartição dos benefícios da atividade turística.		
Categories de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Instância de governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma instância de governança formalizada e em funcionamento</li> <li>• Natureza jurídica da instância de governança</li> <li>• Existência de Regimento Interno</li> <li>• Ano de criação e instalação da instância de governança</li> <li>• Composição da instância de governança</li> <li>• Natureza do espaço participativo (deliberativo/consultivo)</li> <li>• Incentivo à presença de representações locais</li> <li>• Periodicidade das reuniões da instância de governança</li> <li>• Existência de um registro da assiduidade dos membros da instância de governança</li> <li>• Temas/Assuntos discutidos nas reuniões</li> <li>• Deliberações</li> <li>• Repasse das informações/encaminhamentos acerca das reuniões aos membros da instância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regimento interno</li> <li>• Atas de reuniões</li> <li>• Relatórios internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> no planejamento e execução de ações da OGD</li> <li>• Número de projetos executados conjuntamente com os <i>stakeholders</i></li> <li>• Existência de mecanismos de auscultação dos cidadãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de canais de informação sobre a atuação da OGD e da instância de governança para <i>stakeholders</i> e população em geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Fonte: Körössy; Holanda; Cordeiro (2022, p.161)

Com base no framework proposto, foi estabelecida a pesquisa de cunho exploratório e descritivo, de caráter qualitativo. Para a construção do referencial teórico foi realizada a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, artigos e trabalhos acadêmicos. O meio de investigação utilizado foi a pesquisa documental, através de planos, leis, sites institucionais, redes sociais e Diário Oficial. A partir disso, foram traçados alguns parâmetros no planejamento do estudo, para que em seguida, tivesse início a pesquisa de campo realizando uma entrevista semiestruturada com um representante da OGD. O roteiro da entrevista foi elaborado com base nos indicadores propostos no framework para avaliação de organização de destino turístico municipal no Brasil, proposto por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022).

A opção por uma abordagem qualitativa levou em consideração, a realização da

pesquisa bibliográfica, documental e de campo conduzidas por intermédio e diretamente na SETIC de Paulo Afonso, no ano de 2023. Como primeiras atividades, foi elaborado um pré-diagnóstico situacional a partir dos documentos e informações levantados nas pesquisas, para entender de fato como aplicar o framework de avaliação das OGD de Paulo Afonso, partindo em seguida para a entrevista. O objetivo era que a entrevista fosse realizada presencialmente, porém por dificuldades de agendar, a entrevista foi feita a partir de um questionário enviado à assessora da SETIC, Clícia Nascimento, que contou com a participação da Superintendente de Turismo Keceanne Nóbrega, e da supervisora Amanda Moreno. Houve muita dificuldade em fazer contato com o Secretário Nino Rangel, devido à agenda de compromissos apertada no período da pesquisa, porém se disponibilizou a sanar algumas dúvidas por aplicativo de mensagem.

A partir da abordagem qualitativa, os dados coletados foram examinados observando as categorias de análise apresentadas no *framework*, a fim de se chegar ao objetivo final deste trabalho.

---

## **CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO EM PAULO AFONSO**

O município de Paulo Afonso localiza-se na região semiárida do sertão baiano, às margens do Rio São Francisco, e dista 460 km da capital Salvador. Foi emancipado em 28 de julho de 1958 do município de Glória. Sua área total é de 1.700,40 quilômetros quadrados e, conforme estimativa do IBGE (2021), apresenta o quantitativo de 119.213 habitantes. A partir da construção do Complexo Hidrelétrico de Paulo Afonso, em 1948, inicia-se definitivamente a industrialização do Nordeste.

Em 1981, foi sancionada e aprovada a Lei no 421/81, que determinou a criação do Departamento Municipal de Turismo, ligado diretamente ao Gabinete do Prefeito. Em 1997 o departamento juntou-se ao esporte, formando a então Secretaria de Turismo e Esporte, e desde 2016 faz parte da Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio (SETIC). As atividades relacionadas ao turismo em Paulo Afonso se iniciaram com a Chesf, que criou em 1950 a Sala dos Visitantes, e treinou funcionários para auxiliar os milhares de visitantes que chegavam para conhecer a Cachoeira de Paulo Afonso e as obras da usina.

Com base nos dados encontrados no PMT de 2022 e no INVTUR de 2021, a atratividade turística explorada em Paulo Afonso divide-se nos seguintes eixos: Turismo pedagógico, Ecoturismo, Turismo de Eventos, Turismo Náutico e Turismo de Lazer. Foram contabilizados no inventário 151 equipamentos e serviços turísticos, a maioria com cadastros ativos no CADASTUR, envolvendo agências de viagens, bares, restaurantes, equipamentos de lazer, equipamentos de eventos, entidades associativas ligadas ao turismo entre outros. Entre os atrativos encontrados, destacam-se a tecelagem no povoado Malha Grande que preserva a tradição de tecer em teares manuais, e segundo dados do portal da Prefeitura, seus produtos já são comercializados na Itália e outros países europeus além dos Estados Unidos e Canadá. No povoado de Malhada Caiçara, zona rural do Município, funciona o "MUSEU CASA DE MARIA BONITA" onde teria nascido a cangaceira Maria Gomes de Oliveira, que preserva sua linha arquitetônica (casa de reboco). O atrativo faz parte do Roteiro Cânion e Cangão.

Dentre os atrativos naturais, destacam-se os cânions do São Francisco, a Serra do Umbuzeiro, dispendo de ótimas trilhas (muitas delas percorridas pelo bando de Lampião) e a reserva ecológica do Raso da Catarina, que este ano foi indicada para ser reconhecida pela UNESCO como patrimônio natural da humanidade. Os cânions sediam alguns campeonatos de canoagem, e na Prainha de Paulo Afonso acontece a Copa Vela, que aquece o setor de eventos com provas náuticas e apresentações musicais. Ainda é possível encontrar espaços propícios a atividades como MotoCross, SuperCross, Bicicross, Rally, além da prática de rappel, tirolesa e outros esportes de aventura.

A Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio (SETIC) está dividida, segundo foi levantado em entrevista com funcionários, nos seguintes departamentos: Recepção, CrediBahia, Sala do Empreendedor, Comércio, Indústria, Projetos audiovisuais, Secretaria Executiva e Jurídica, Ceasa, Feira Coberta, SAT (Atendimento ao Turista), Departamento de Turismo. Por falta de precisão nas informações coletadas, não foi possível desenhar o organograma completo da secretaria.

Ao todo são 69 funcionários trabalhando na secretaria, sendo 5 no Departamento de Turismo. Do total, aproximadamente 60% são funcionários temporários, e apenas 3 efetivos. Estes não possuem Plano de Carreira, nem tampouco são contemplados com

algum tipo de programa de capacitação permanente. A formação acadêmica dos funcionários a disposição da SETIC abrange áreas diversas como direito, administração, pedagogia, turismo, publicidade e propaganda, arquitetura e enfermagem. A infraestrutura, segundo uma das funcionárias entrevistadas, atende bem às necessidades da gestão, assim como o sistema de tecnologia de informação e comunicação.

No que diz respeito à dotação orçamentária, a Lei municipal nº 1528.2022, que versa sobre o turismo, diz que o suporte orçamentário financeiro ao setor turístico será viabilizado por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) e do Fundo Municipal de Turismo. Foi levantado através da LOA 2023 que o montante designado para a SETIC em 2023 é de R\$5.480.150,00. Chamou a atenção o fato de no documento aparecer este valor referente ao órgão, porém quando apresenta o desdobramento por funções, a divisão se dá somente entre Indústria (R\$4.450.150,00) e Comércio (R\$1.030.000,00), não contemplando a pasta Turismo. Não há informações sobre verbas arrecadadas através do Fundo Municipal, uma vez que este foi aprovado recentemente.

A Lei Orgânica Municipal, no Art. 142 diz que: “O Município promoverá e incentivará o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico.”, demonstrando interesse no trabalho conjunto com a OGD em prol do desenvolvimento do turismo. Além disso, a gestão municipal inclui no PPA (2022-2025), diretrizes para o desenvolvimento do turismo em Paulo Afonso. Dentro do Programa de fortalecimento ao turismo, indústria e comércio local, foram apresentadas metas como: realização de campanhas e feiras para divulgar os produtos locais, apoiar o trade turístico, gerar emprego e renda, impulsionar o turismo local e regional. O município também faz parte do novo mapa do turismo brasileiro, instrumento do Ministério do Turismo que reúne municípios com potencial turístico, que adotam o turismo como estratégia de desenvolvimento. Paulo Afonso está incluída na categoria B no Mapa do Turismo. Tal categorização é definida por variáveis relacionadas à economia do turismo, e serve para orientar a definição de políticas públicas, abrangendo alocação de recursos do Mtur para obras de infraestrutura e oferta de cursos de qualificação profissional, por exemplo.

Com relação a planejamentos e ações do Departamento de Turismo, verificou-se que são realizados por meio de reuniões administrativas, com monitoramento semestral das

atividades. A atual gestão acaba de finalizar a elaboração do Plano Municipal de Turismo Sustentável de Paulo Afonso (PMT). O plano visa ordenar e planejar de forma estratégica as ações da pasta, buscando o desenvolvimento sustentável do turismo, bem como o desenvolvimento local. Para atingir o objetivo proposto, o PMT apresenta cinco diretrizes que norteiam as linhas estratégicas a serem seguidas, são elas: Gestão e Legislação, Infraestrutura, Sustentabilidade, Sensibilização, e Promoção e Divulgação. Para cada diretriz proposta, foram definidas linhas estratégicas e ações pertinentes a cada uma delas. São aproximadamente 80 ações sugeridas, a serem realizadas em curto e médio prazo, e outras de prazo contínuo. Muitas dessas ações já se encontram em andamento, como a participação da SETIC em feiras (GESTUR 2022); programas e oficinas voltados para qualificação do trade (Projeto Empreende Turismo); ações de promoção da cultura, artesanato e gastronomia locais (Festival Gastronômico, Conexão Balneário, Paulo Afonso Adventure); programa de turismo social "Alô Comunidade"; requalificação de equipamentos já existentes. Uma das grandes metas da gestão para o ano de 2023, segundo o secretário Nino Rangel, é o desenvolvimento do Turismo de Base Comunitária e economia criativa, que irá contemplar cinco comunidades rurais do município, com investimentos em cursos de capacitação, estruturação de receptivo, valorização da gastronomia e cultura locais. Dentre as ações já realizadas pela atual gestão da SETIC, a retomada de voos comerciais no Aeroporto de Paulo Afonso, foi uma importante medida para acelerar o desenvolvimento da região. As ações executadas podem ser acompanhadas pela população através das redes sociais da prefeitura municipal e SETIC, pelo site da prefeitura e também por meio do Diário Oficial.

Verificou-se que o município ainda não possui um Plano de Marketing em vigor, mas sua elaboração aparece entre as ações de promoção e divulgação previstas para serem realizadas em curto prazo no PMT. Apesar do plano ainda não ser uma realidade, diversas ações de marketing vêm sendo realizadas pela gestão, como divulgação de vídeos sobre Paulo Afonso nas mídias sociais, folders, participação em feiras e eventos. A marca turística que vem sendo trabalhada pela gestão é: "Paulo Afonso: energia, cultura e aventura". Não foi possível obter informações sobre o orçamento destinado às ações de marketing.

No tocante a pesquisas e informação, observou-se durante o levantamento de dados que a OGD não realiza pesquisas periódicas de demanda e oferta, porém foi feito

recentemente pela gestão um Inventário Turístico. Segundo uma das entrevistadas, são realizadas pesquisas periódicas de satisfação com os visitantes.

O Conselho Municipal de Turismo (Comtur) é a instância de Governança de turismo local no município de Paulo Afonso. Foi criado no ano de 1977, segundo a Lei nº 362/77, e reformulado em 2006 (Lei nº 1039.2006), e 2019 (Lei nº 1415.2019). A instância tem caráter consultivo, e possui um Regimento Interno. O Comtur possui 12 assentos, sendo 6 representantes do poder público (Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio, Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Cultura e Esporte, Secretaria Municipal de Infraestrutura, Instituição privada de interesse público, de fomento e desenvolvimento empresarial; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Empresa geradora de energia elétrica e proprietária do Parque Hidroelétrico local e representante do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade ICMBio), e 6 representantes de entidades da sociedade civil (representantes dos meios de hospedagens, representantes dos restaurantes, bares e similares, representantes das agências de viagens, representantes das entidades empresariais - Associação Comercial de Paulo Afonso – ASCOPA, representantes das entidades de guias de turismo - Associação dos Guias de Turismo do Brasil – AGTURB, representantes das entidades de artesãos e do artesanato - Associação Pauloafonsina de Artesãos - APA). As reuniões ordinárias são realizadas mensalmente, onde são discutidas ações para o fomento da atividade turística. Elas são abertas ao público e divulgadas com antecedência. A assiduidade dos membros é registrada através de atas e lista de presença. Foi mencionada durante a entrevista a existência de mecanismos de transparência, porém não ficou especificado quais seriam. A gestão avalia a relação com o Comtur de forma muito positiva, deixando claro que trabalham em parceria em prol do desenvolvimento do turismo. A participação de *stakeholders* no planejamento e execução de ações é estimulada através de projetos e convites para participação.

Questionados sobre os principais desafios organizacionais enfrentados pela gestão, a resposta obtida foi a captação de recursos, mesma resposta dada à pergunta sobre os desafios relacionados à gestão do destino Paulo Afonso. Na matriz SWOT apresentada no PMT, a gestão aponta algumas fraquezas e ameaças para o turismo no município, que podem ser entendidos como desafios para a gestão do destino. As fraquezas

mencionadas são: sinalização turística, sistema de segurança, sistema de comunicação, informalidade de alguns equipamentos turísticos. As ameaças são a proliferação das plantas “baronesas” nos lagos e cânions do São Francisco, municípios vizinhos mais bem estruturados em equipamentos e serviços, política de promoção e divulgação do órgão estadual de turismo, aeroporto regional sem operar voos comerciais (esta última já solucionada).

---

## **AVALIAÇÃO DA GESTÃO TURÍSTICA DE PAULO AFONSO**

A fim de responder ao objetivo do presente trabalho, que é analisar a gestão da OGD do município de Paulo Afonso, apresenta-se aqui uma análise baseada no *framework* proposto na metodologia, que viabiliza um conhecimento detalhado do cenário em que se encontra a OGD.

A Dimensão 1 do *framework* avalia o funcionamento da OGD, em sua estrutura administrativa e capacidade técnica. A seguir será analisada cada categoria dessa dimensão separadamente.

**Direção/liderança estratégica:** a gestão municipal se mostra consciente quanto a importância do desenvolvimento do turismo no município, propondo políticas públicas para alavancar o turismo e promovendo a cooperação entre outras secretarias, como Meio Ambiente, Infraestrutura, Cultura e Esporte para realização de projetos e ações. A existência de um sistema municipal de turismo composto pela SETIC e pelo Conselho Municipal de Turismo é uma realidade no município, e a parceria tem funcionado de forma satisfatória, integrando o trade e a sociedade no planejamento das atividades.

**Estrutura organizacional e física:** A infraestrutura da secretaria atende bem às necessidades da organização, com uma sede ampla e salas que comportam bem o quantitativo de funcionários. Por dificuldades na coleta de informações, não foi possível obter o organograma completo da SETIC ou do departamento de turismo. O sistema de tecnologias de informação e comunicação foi avaliado como satisfatório na entrevista.

**Quadro técnico:** Segundo foi levantado em entrevista, o Departamento de Turismo conta com 5 funcionários, todavia não foi informada a qualificação e função de cada um deles. Sabe-se, porém, que a equipe conta com dois turismólogos, que trabalham entre outras coisas com projetos de cultura, eventos, roteiros, projetos de sinalização, etc. A presença de funcionários com formação na área traz mais qualidade técnica e segurança ao planejamento das atividades. Por falta de informações sobre os demais funcionários não foi possível avaliar com precisão o nível de capacidade técnica da OGD.

**Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira:** Durante o levantamento de dados não ficou claro qual é o orçamento do Departamento de Turismo, sabe-se que o montante previsto de gastos pelo município para a SETIC através da LOA é de aproximadamente 5,5 milhões de reais. No documento este valor aparece distribuído apenas entre as pastas de Indústria e Comércio. Segundo apurado junto ao secretário Nino Rangel, a despesa da SETIC com folha salarial, manutenção de estruturas e serviços é de aproximadamente 2 milhões de reais ao ano, restando cerca de 2,5 milhões para investimentos em eventos, consultorias e projetos dos três departamentos. O secretário apontou a necessidade urgente de firmar parcerias com os governos federal e estadual para trazer mais recursos para o turismo. O Fundo Municipal do Turismo foi instituído recentemente pela Lei nº 1.528.2022, e se torna mais um instrumento de captação de recursos para o turismo, abrindo portas para participação financeira do setor privado para além do planejamento. Percebe-se que até o presente momento há uma dependência de recursos da Prefeitura, que deve diminuir com a criação do fundo, fortalecendo o departamento e promovendo mais independência financeira e autonomia.

A dimensão 2 do *framework* avalia a gestão da OGD quanto à estruturação da oferta turística, marketing de destino e gestão da informação. A análise segue detalhando cada categoria dessa dimensão.

**Planejamento turístico:** Baseia-se na política turística para o município, definida pela Lei Municipal nº 1528 de 2022, e segue as diretrizes, metas e programas definidos na esfera nacional. O Plano Municipal de Turismo criado pela atual gestão é uma importante ferramenta para definir estratégias e ações voltadas para o desenvolvimento

do turismo. O documento define claramente os objetivos da gestão, e os caminhos para cumpri-los, colocando a atividade turística de Paulo Afonso rumo ao crescimento.

**Ações de organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas:** Durante a coleta de dados, ficou nítido o esforço da OGD em colocar em prática ações e projetos que fomentem a atividade turística, muitos deles beneficiando também a população local. Obras de requalificação de espaços de lazer vêm sendo realizadas ao longo da gestão, assim como incentivos à participação do setor privado nas atividades voltadas ao turismo. Outro ponto positivo a ser destacado é a existência de um Centro de Atendimento ao Turista. Visto que a SETIC além do turismo também abarca a indústria e o comércio, várias ações que beneficiam esses setores atingem também o turismo, sendo o SEBRAE um dos principais parceiros do órgão. Um ponto que chamou a atenção negativamente durante o processo de coleta de dados, foi a quase inexistência de sinalização turística no município. Uma das formas de melhorar esse ponto, além da melhora da sinalização, seria a criação de um aplicativo ou site que reúna todas as informações do turismo no município, incluindo mapas de localização. A ideia do aplicativo foi sugerida no PMT, como meio de divulgação, mas que pode atender também a outras necessidades. O uso da tecnologia na sinalização turística (sinalização digital com tecnologia QR code) já é uma realidade em várias cidades do mundo, e seria um grande diferencial para o município.

**Ações de marketing turístico:** A criação do plano de marketing está entre as ações previstas no PMT, e deve ser tratado como uma das prioridades da gestão, pois é um instrumento fundamental para nortear e monitorar as estratégias de marketing adotadas pela OGD. Apesar da inexistência do plano, a gestão vem trabalhando intensamente a divulgação de ações e projetos na rede social Instagram. É interessante que essa divulgação seja estendida para outras redes, assim como para um website exclusivo para o turismo. A página oficial da Prefeitura Municipal possui uma aba exclusiva para o turismo, com informações básicas sobre os atrativos. Observa-se que o espaço é pouco explorado e pode ser melhorado, por exemplo com opções de links que direcionem para compras de passeios, trilhas e outros produtos. A marca turística “Paulo Afonso: energia, cultura e aventura” criada pela gestão representa bem as potencialidades turísticas do município, e vem sendo usada na divulgação das atividades realizadas pela gestão, porém observou-se que não houve divulgação da marca para a população.

**Ações de pesquisa e informação:** A inexistência de um banco de dados com informações precisas sobre a atividade turística é um entrave para o objetivo geral da gestão, que é o desenvolvimento do turismo. Tanto para um planejamento eficiente quanto para realização de ações de marketing assertivas, é imprescindível conhecer a situação de cada setor que compõe a atividade turística no município. É notório o esforço da gestão, ao dar o pontapé inicial com a realização do Inventário Turístico, e realização de pesquisas para a construção do PMT. O município possui dados satisfatórios em relação a oferta, porém dados sobre a demanda ainda são poucos. Seria ideal a criação de um Observatório do Turismo, para realização de estudos e pesquisas na área, a fim de que se tenha uma base sólida de informações que auxiliem no desenvolvimento do turismo.

**Avaliação e monitoramento das atividades executadas:** Não foi possível obter informações precisas sobre o monitoramento das atividades, sabe-se apenas que a gestão realiza uma avaliação semestral dos projetos e ações.

**Desafios enfrentados:** segundo representante da OGD, o maior desafio enfrentado pela gestão é a captação de recursos, principalmente nas esferas estadual e federal. A implantação do Fundo Municipal de Turismo realizada recentemente deve sanar parcialmente o problema, visto que abre um leque de opções para a captação de recursos públicos e privados. Foram identificados outros desafios, como a proliferação de plantas conhecidas por Baronezas, nas margens do Rio São Francisco, o que prejudica a realização de atividades náuticas e de lazer, eixos importantes para o turismo de Paulo Afonso. O problema é recorrente no município, e não parece estar próximo de ser solucionado, visto que nenhum órgão se responsabiliza pelo problema, é ideal que aconteça uma articulação com a Secretaria de Meio Ambiente para que esses desafios sejam trabalhados.

Por fim, a Dimensão 3 propõe a análise da Governança na OGD, na perspectiva de que haja uma interação e cooperação entre os atores públicos e privados para o desenvolvimento do turismo de forma que beneficie a todos os envolvidos.

**Instância de governança:** o Conselho Municipal de Turismo é a instância de governança formalizada e atuante no turismo. Por meio de coleta de dados e entrevista, fica evidente a cooperação entre o Comtur e a OGD. A instância tem sido bastante participativa, realizando reuniões mensais onde debate com a gestão assuntos pertinentes ao desenvolvimento do turismo, como o novo Mapa do Turismo, a elaboração do PMT, entre outros. Apesar da participação ativa no Comtur, a contribuição do setor privado se restringe ao caráter consultivo da instância, fazendo com que o setor público arque com as responsabilidades financeiras e práticas de execução das ações.

**Participação:** Apesar das reuniões do Comtur serem abertas ao público, percebe-se que não há de fato participação da população nas reuniões, o que seria muito positivo, pois traria o olhar da comunidade para o planejamento do setor. Segundo apurado junto às funcionárias da SETIC, as reuniões são divulgadas com antecedência, porém não foi informado através de quais canais é feita essa divulgação. Já a participação de *stakeholders* é estimulada através de convites e participação em projetos, e nesse quesito percebe-se novamente através dos dados levantados que o setor público é mais participativo, principalmente no que se refere à alocação de recursos.

**Transparência:** Os canais de transparência citados na entrevista são o Diário Oficial, site oficial da Prefeitura Municipal e redes sociais. De fato, muitas informações são disponibilizadas nesses meios, principalmente no site da prefeitura, como Leis, licitações, Plano Plurianual, LOA, entre outras. Nas redes sociais são publicados ações, projetos e atividades da SETIC, porém com caráter de divulgação e promoção, e não de transparência. Faz-se necessário um instrumento de transparência onde a população, *stakeholders* e demais interessados possam acompanhar as ações que estão em desenvolvimento, como foi feita a captação de recursos, quais as instituições envolvidas, entre outros dados relevantes, para que a atividade de fato tenha transparência. Sugere-se como alternativa para uma maior transparência das atividades da OGD, a disponibilização de relatórios periódicos, contendo todas as informações pertinentes às ações em andamento.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com o intuito de apresentar uma análise da atual gestão do turismo no município de Paulo Afonso, considerando que o papel da OGD é estruturar e coordenar ações que levem ao desenvolvimento sustentável do destino turístico, dialogando com stakeholders e dividindo responsabilidades com organizações públicas e privadas.

Com base nas dimensões propostas no *framework* para avaliação de OGD municipal usado como referência neste trabalho, apresenta-se a seguir as considerações sobre a gestão do turismo em Paulo Afonso:

- Dimensão 1 – Funcionamento da OGD: satisfaz parcialmente aos indicadores propostos.

Na categoria Direção e Liderança Estratégica a OGD cumpre o esperado, estando com a visão alinhada com a gestão do município e Comtur ativo e participativo. Quanto à estrutura organizacional não foi possível avaliar por falta de dados relativos ao organograma, já a estrutura física atende às necessidades da gestão. As informações sobre o quadro técnico ficaram incompletas, comprometendo a avaliação desta categoria, porém ressalta-se a presença de dois turismólogos entre os funcionários, evidenciando que ao menos uma parcela do quadro de funcionários é capacitada. Com relação à disponibilidade de recursos e autonomia financeira, concluiu-se que o orçamento da OGD depende exclusivamente da Prefeitura Municipal (LOA), não há menção de parcerias público-privadas. A gestão busca nas parcerias com demais secretarias municipais, governos estadual e federal, meios de suprir as demandas de recursos para realizar ações. Com a recente instituição do Fundo Municipal de Turismo vislumbra-se a possibilidade de arrecadação e captação de recursos de diferentes fontes, incluindo no setor privado.

- Dimensão 2 - Atuação da OGD: satisfaz parcialmente aos indicadores propostos

Na categoria planejamento turístico a OGD atende integralmente aos indicadores, com política turística e Plano Municipal de Turismo em vigor. Com relação a ações de organização da oferta e estruturação de produtos e experiências, a SETIC tem

trabalhado com intensidade na estruturação, melhoria de infraestrutura e execução de ações. Alguns cursos de capacitação já foram ofertados para profissionais do trade, porém espera-se que aconteçam de forma contínua. A OGD realiza ações de marketing, porém ainda não possui um Plano de Marketing Turístico, ferramenta fundamental para nortear e monitorar as estratégias de marketing adotadas pela gestão. No âmbito de pesquisa e informação, conclui-se que há a necessidade de um banco de informações que concentre dados sobre oferta e demanda, e outras informações pertinentes ao desenvolvimento da atividade turística. Recomenda-se a criação de um Observatório do Turismo, para realização de estudos e pesquisas na área. Sobre os desafios enfrentados, fica claro a dificuldade da OGD em captar recursos financeiros, evidenciando a dependência de recursos externos e parcerias. Espera-se que haja maior participação financeira dos órgãos Estaduais e Federais, e se encontre meios de captar mais recursos para o turismo.

- Dimensão 3 - Governança: satisfaz parcialmente aos indicadores propostos.

Com relação ao Comtur, a instância de governança é formalizada e atuante. Há cooperação entre setor público e privado no âmbito de planejamento, porém as responsabilidades financeiras e práticas de execução das ações recaem sobre o setor privado. A participação da população no planejamento das ações é deficitária. Conclui-se que há a necessidade de melhorar a divulgação de reuniões abertas aos cidadãos, como forma de incluí-los e até mesmo aguçar o interesse pelo desenvolvimento do turismo. Quanto à transparência, apesar de haver alguns canais para este fim, faz-se necessário um instrumento de consulta onde os interessados possam acompanhar as ações em desenvolvimento, as formas de captação de recursos, os valores destinados a cada ação, quais as instituições envolvidas, entre outros dados relevantes, para que de fato haja transparência. Sugere-se como alternativa para uma maior transparência das atividades da OGD, a disponibilização de relatórios periódicos, contendo todas as informações pertinentes às ações em andamento.

Conclui-se, portanto, que a Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio, OGD responsável pela gestão do turismo em Paulo Afonso, está se estruturando e buscando caminhos rumo ao crescimento da atividade turística no município. A OGD necessita de ajustes para alcançar todos os indicadores propostos, e chegar a um modelo ideal de

gestão, principalmente em relação à captação de recursos, estimulando a cooperação da iniciativa privada neste quesito, criação de um Plano de Marketing e de um instrumento eficiente de transparência. Ao analisar pesquisas realizadas em outros municípios, seguindo esta mesma metodologia, pode-se verificar que os desafios relacionados à captação de recursos, deficiências na transparência, pouca divisão de responsabilidades com o setor privado, acabam sendo entraves em comum entre OGDs de Recife, Ipojuca, Paulista e João Pessoa. Tal fato leva a pensar que essas adversidades em comum podem ser um problema para o desenvolvimento do turismo em âmbito nacional, o que sugere a necessidade de mais estudos sobre o tema.

---

## REFERÊNCIAS

ANJOS, F. **Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos: uma proposta sistêmica**. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87814?show=full>. Acesso em: 28 mar. 2023.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO. **Plano Municipal de Turismo é apresentado ao Conselho Municipal de Turismo**. Prefeitura Municipal de Paulo Afonso. Paulo Afonso, 2022. Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=noticias&i=10852#>. Acesso em: 5 abr. 2023.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, 2010.

BENI, M. C. Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. **Revista Turismo em análise**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2006. Tradução. Acesso em: 07 abr. 2023.

BRAMWELL, B. & SHARMAN, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. **Annals of Tourism Research**, 26 (2), 392-415. DOI: 10.1016/S0160-7383(98)00105-4 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738398001054> Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. **Mapa do Turismo 2023**. Disponível em: <https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v.21, 2000.

CAFFYN, A. & JOBBINS, G. (2003). Governance capacity and stakeholder

interactions in the development and management of coastal tourism: Examples from Morocco and Tunisia. **Journal of sustainable Tourism**, 11(2), 224-245. DOI: 10.1080/09669580308667204 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249023740\\_Governance\\_Capacity\\_and\\_Stakeholder\\_Interactions\\_in\\_the\\_Development\\_and\\_Management\\_of\\_Coastal\\_Tourism\\_Examples\\_from\\_Morocco\\_and\\_Tunisia](https://www.researchgate.net/publication/249023740_Governance_Capacity_and_Stakeholder_Interactions_in_the_Development_and_Management_of_Coastal_Tourism_Examples_from_Morocco_and_Tunisia) Acesso em: 02 fev. 2023.

CÂMARA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Lei Orgânica**. Paulo Afonso, 21 de junho de 1990. Disponível em: [https://www.cmpa.ba.gov.br/internas/camara/lei\\_organica/lei\\_organica.pdf](https://www.cmpa.ba.gov.br/internas/camara/lei_organica/lei_organica.pdf). Acesso em: 07 abr. 2023

CAVALCANTI, L. **Gestão de destinos turísticos: um estudo do órgão gestor do turismo no município de Paulista-PE (2013-2015)**. Monografia (Bacharelado em Turismo) - Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2016.

CHAGAS, M. M. Imagem de destinos turísticos: uma discussão teórica da literatura especializada. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 10. n. 3, p. 435-455, 2008.

CHAGAS, M. M.; MARQUES J. S. Análise da relação causal entre imagem de destinos, qualidade, satisfação e fidelidade: um estudo de acordo com a percepção do turista nacional no destino turístico Natal. **Turismo Visão e Ação**, v. 13, n. 2, p. 274-275, 2011.

CHIAS, J. **Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2007.

COOPER, D. **Governing out of order: Space, law and the politics of belonging**. Rivers Oram, London and New York University Press, 1998.

COUTINHO A. C. A. e NÓBREGA, W. R. M. Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v.13, n.3, p. 55 - 70, set./dez. 2019.

FARIAS, P. **Gestão do destino João Pessoa - PB: Análise da atuação da secretaria de turismo no período de 2017 a 2020**. Dissertação (Turismo) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49163/1/DISSERTA%20c3%87%20c3%83%20Pyetro%20Pergentino%20de%20Farias.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

FLORES, L.; FLORES, R.; ARDIGÓ, M. C. A Imagem da Praia Brava, Itajaí-SC: Percepção de Visitantes e Residentes. **Rosa dos Ventos**, v. 8, n. 3, p. 325-342, 2016.

GALVÃO, T.; KÖRÖSSY, N. e HOLANDA, L. A. Avaliação da gestão turística municipal: um estudo de caso do órgão gestor de turismo de Ipojuca (Pernambuco)”, **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**. n. 21, dez.2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/ipojuca.html>

HALL, C. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy

analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, 19 (4-5), 437-457. DOI: 10.1080/09669582.2011.570346 Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.570346> em: 01 abr. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010**. Paulo Afonso: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/paulo-afonso/historico>. Acesso em: 14 mar. 2023.

KÖRÖSSY, N., HOLANDA, L. A. e CORDEIRO, I. D. Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. **Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo**, 16, 2609.2022

KÖRÖSSY, N., HOLANDA, L. A. e CORDEIRO, I. D. Framework para avaliação de organização de gestão de destino turístico municipal. In: PIMENTEL T. D.; GOMES, B. M. A. e QUADROS, V. L. (Orgs.). **Políticas públicas de turismo no Brasil: Estado da arte e balanço do campo - Turismo: economia e sociedade**. Salvador: Editora Motres, 2022. p. 142-172

LEIPER, N. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. **Annals of tourism research**. v. 6, n. 4, p. 390-407, 1979. DOI: 10.1016/0160-7383(79)90003-3. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0160738379900033?via%3Dihub> Acesso em: 21 jan. 2023.

MELLO, C. I. de; FROEHLICH, J. M. Identidade territorial e visibilidade midiática: o artesanato no Caderno Quarta Colônia. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 769–784, 2019. DOI: 10.20435/inter.v20i3.2059. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/2059>. Acesso em: 03 fev. 2023.

OLIVEIRA, A. G; PISA, B. J. IGovP: Índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 49 (5): 1263-1290, set/out. 2015. DOI: 10.1590/0034-7612136179. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?lang=pt> Acesso em: 01 fev. 2023.

ONU. **ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/57905-turismo-pode-contribuir-para-paz-afirma-secret%C3%A1rio-geral-da-onu>. Acesso em: 27 mar. 2023.

PASQUINELLI, C.; TRUNFIO, M.; BELLINI, N.; ROSSI, S. Reimagining urban destinations: Adaptive and transformative city brand attributes and values in the pandemic crisis. **Cities**, v. 124, n. 4, p.103621-103636, 2022.

PAULO AFONSO. Lei, n. 362/77, 08 de dezembro de 1977. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Turismo. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, dez. 1977.

PAULO AFONSO. Lei, n. 421/81, 15 de outubro de 1981. Dispõe sobre transformação

da criação do Departamento Municipal de Turismo e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, out. 1981.

PAULO AFONSO. Lei, n. 1039, 16 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a Política Municipal de Turismo, criação do Conselho Municipal de turismo e do Fundo Municipal de turismo, definindo sua competência objetivos e finalidades e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, jan. 2006.

PAULO AFONSO. Lei, n. 1415, 26 de junho de 2019. Dispõe sobre a reformulação do Conselho Municipal de Turismo e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, jun. 2019.

PAULO AFONSO. Lei, n. 1498, 16 de dezembro de 2021. Instituí o Plano Plurianual da Administração Pública Municipal para o período de 2022/2025, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, dez. 2021.

PAULO AFONSO. Lei, n. 1528, 6 de julho de 2022. Dispõe sobre a Política Municipal de Turismo, institui o Fundo Municipal de Turismo - FUMTUR, e dá outras providencias. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, jul. 2022

PAULO AFONSO. Lei, n. 1546, 29 de dezembro de 2022. Estima a receita e fixa a despesa do Orçamento Anual do Município de Paulo Afonso para o exercício financeiro de 2023. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, Paulo Afonso, dez. 2022.

PEROFF, D. M; DEASON, G. G; SEEKAMP, E; IYENGAR, J. Integrating frameworks for evaluating tourism partnerships: An exploration of success within the life cycle of a collaborative ecotourism development effort. **Journal of Outdoor Recreation and Tourism**. v.17, p. 100-111. 2017.

PORTAL SUSTENTABILIDADE. **7 Princípios do turismo sustentável**. Disponível em: <https://portalsustentabilidade.com/7-principios-do-turismo-sustentavel/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Cidade: Aspectos Turismo**. Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=turismo&i=3>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Membros do Conselho Municipal de Turismo são empossados**. Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=noticias&i=11631>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Raso da Catarina concorre a título de patrimônio natural da humanidade pela UNESCO**. Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=noticias&i=11592>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Turismo**. Página inicial. Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=turismo>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULO AFONSO. **Voo inaugural da GOL é marcado por grande festa no aeroporto de Paulo Afonso.** Disponível em: <http://www.pauloafonso.ba.gov.br/novo/?p=noticias&i=11592>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ROS Development e Planning S.L. Modelos de gestión turística local: Principios y prácticas. Madrid: **Federación Española de Municipios y Provincias**, 2008. DOI: 978-8487-432960-5 Disponível em: [http://librodigital.sangregorio.edu.ec/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=2334](http://librodigital.sangregorio.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=2334) em: 01 fev. 2023.

RUSCHMANN, D. V. M; ANJOS, F. A; ARNHOLD, M. JR. Indicadores de avaliação de governança em destinos turísticos – uma análise da aplicabilidade dos modelos propostos. **Applied Tourism**, v. 2, n. 1, 128-148. 2017.

SANTANA, E. R; KÖRÖSSY, N; HOLANDA, L. A. Avaliação da gestão do destino turístico Recife. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 16, n. 3, p. 30-42, 2016.

SCHERER, L. **Turismo de desenvolvimento regional: limites e potencialidades para a região das Missões-RS.** Tese (doutorado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2019.

SETIC. Paulo Afonso, 2023. Instagram: @seticpa. Disponível em: <https://www.instagram.com/seticpa/>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SETIC. **Inventário Turístico de Paulo Afonso-BA.** Paulo Afonso, 2021.

SILVA, F. G. S.; MELO, R. S. A contribuição da sinalização turística para o desenvolvimento turístico da cidade de Parnaíba (PI, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo. V.6, n.2, p. 129-146, maio/ago., 2011.

SOUZA, M. E. A. Sinalização turística e percepção do espaço geográfico. **Turismo - Visão e Ação**. vol. 8, n.1, p. 165 – 176, jan./abr., 2006.

WAN, Y. & BRAMWELL, B. (2015). Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. **Tourism Management**. 50, 316-327. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.010 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151771500076X> Acesso em: 01 abr. 2023.