

Módulo Operacional 9  
SISTEMA DE MONITORIA E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA



PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO



**Ministério do Turismo**  
**Secretaria Nacional de Políticas de Turismo**  
**Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico**  
**Coordenação Geral de Regionalização**



**MÓDULO OPERACIONAL 9**  
**SISTEMA DE MONITORIA E**  
**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA**

**Brasília, 2007**



Presidente da República Federativa do Brasil  
**Luiz Inácio Lula da Silva**

Ministra do Turismo  
**Marta Suplicy**

Secretário-Executivo  
**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Secretário Nacional de Políticas de Turismo  
**Airton Pereira**

Diretora do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento  
Turístico  
**Tânia Brizolla**

Coordenadora Geral de Regionalização  
**Ana Clévia Guerreiro Lima**

Coordenadora Geral de Segmentação  
**Jurema Camargo Monteiro**

Coordenadora Geral de Informação  
**Isabel Cristina da Silva Barnasque**

Coordenador Geral de Serviços Turísticos  
**Ricardo Martini Moesch**

2007, Ministério do Turismo

Todos os direitos reservados.

Coordenação e Execução  
Ministério do Turismo

Impresso no Brasil – Printed in Brazil.

1ª Edição  
Distribuição gratuita.  
Tiragem: 1.000 exemplares

Ministério do Turismo  
Esplanada dos Ministérios, Bloco U, 2º andar.  
70.065-900 – Brasília-DF

[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)



Impresso em papel 100% reciclado

#### Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

---

B823p Brasil. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização.  
Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil : Módulo Operacional 9:  
Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional  
de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico  
Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.  
111 p. : il.

Inclui Glossário e Fontes de consulta.

1. Gestão do Turismo – Brasil. 2. Programa de Regionalização do Turismo. 3. Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa. I. Título. II. Título: Módulo Operacional 9: Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa.

---

CDU 380.81(81)

## **FICHA TÉCNICA**

### **EQUIPE MINISTÉRIO DO TURISMO**

Coordenação Geral: Tânia Brizolla  
Coordenação Técnica: Benita Maria Monteiro Mueller Rocktaeschel  
Equipe Técnica: Bárbara Short  
Bruno Wendling  
Cristiano Borges  
Daniele Velozo  
Diego Garcia  
Flávio Braúna  
Lara Franco  
Leonardo Brant  
Marcelo Abreu  
Marcos Gislon  
Nicole Facuri  
Sáskia Lima  
Sônia Dias  
Taiana Paludo  
Walber Guimarães  
Wilken Souto

Coordenação de  
Programação Visual: Isabel Barnasque

### **EQUIPE INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL**

Supervisão: Mara D. Biasi Ferrari Pinto  
Coordenação Geral: Alexandre Carlos de Albuquerque Santos  
Coordenação Executiva: Pedro Nogueira Gonçalves Diogo  
Equipe Técnica: Dora Appelbaum  
Patrícia Azevedo  
Gustavo Rabello  
Ieda Venturini  
Josué Setta  
Kátia Silva  
Norma Martini Moesch  
Rodrigo Marchesini

Projeto Gráfico: Paulo Felício  
Ilustração: Aliedo Kammar  
Revisão de Texto: Cláudia Ajuz

### **CONSULTORIA CONTRATADA**

Walkyria Bueno Camargo Moraes  
Moraes D'Alessandro Consultoria –  
*Versão preliminar do Documento Técnico que subsidiou a presente publicação*

### **COLABORAÇÃO**

Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas por meio dos  
Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização do Turismo –  
Roteiros do Brasil

### **APOIO**

Conselho Nacional de Turismo - Câmara Temática de Regionalização do  
Turismo

### **PARCEIROS**

Confederação Nacional do Comércio - CNC  
Serviço Social do Comércio – SESC Nacional  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC Nacional  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional  
Ministério do Meio Ambiente - MMA



Secretaria Nacional de Políticas de Turismo  
Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico  
Coordenação Geral de Regionalização

<http://www.turismo.gov.br>

<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao>



# Apresentação

O modelo de gestão descentralizada do turismo, implantado no País pelo Ministério do Turismo apoiado por seus colegiados parceiros, proporciona que cada Unidade Federada, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades e especificidades. O que propõe o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil são diretrizes políticas e operacionais para orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização.

Regionalizar não é apenas o ato de agrupar municípios com relativa proximidade e similaridades. É construir um ambiente democrático, harmônico e participativo entre poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade. É promover a integração e cooperação intersetorial, com vistas à sinergia na atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade.

Diante disso, o que se espera é que cada região turística planeje e decida seu próprio futuro, de forma participativa e respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional. O que se busca com o Programa de Regionalização do Turismo é subsidiar a estruturação e qualificação dessas regiões para que elas possam assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, possibilitando a consolidação de novos roteiros como produtos turísticos rentáveis e com competitividade nos mercados nacional e internacional. Para tanto é necessário perceber o turismo como atividade econômica capaz de gerar postos de trabalho, riquezas, promover uma melhor distribuição de renda e a inclusão social.

Para que o Brasil possa estruturar e qualificar suas regiões é necessário o envolvimento direto das comunidades receptoras. São elas que protagonizarão essa história. Todo esse movimento se traduz na capacidade de atuação mútua do cidadão brasileiro, o qual deve perceber-se parte fundamental desse processo.

O que se apresenta nos “Cadernos de Turismo” são direcionamentos para promover o desenvolvimento regionalizado como estratégia de agregação de valores do cidadão, de sua cultura, de suas produções, de seus saberes e fazeres, propiciando a integração de todos os setores econômicos e sociais em prol de um objetivo comum: melhorar a qualidade de vida das populações receptoras e dinamizar a economia do País.

***Marta Suplicy***

Ministra de Estado do Turismo

# Apresentação Técnica

Com o intuito de promover o desenvolvimento das regiões turísticas do Brasil, o Ministério do Turismo elaborou documentos técnico-orientadores com o passo a passo para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Dessa forma, cada região pode identificar o seu estágio de desenvolvimento e começar a implementar as diretrizes da regionalização do turismo. Os documentos técnico-orientadores foram adaptados para uma linguagem mais simples e são apresentados, agora, como os Cadernos de Turismo, de forma a facilitar a compreensão de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística regionalizada. Além da linguagem didática, os Cadernos apresentam Fontes de Consulta e Glossário, cujas palavras que o compõem encontram-se, ao longo do texto, destacadas na mesma cor do Caderno.

Esta coleção é composta por treze cadernos, descritos abaixo, sendo um para cada Módulo Operacional do Programa e quatro relativos a assuntos que irão subsidiar a implementação desses Módulos:

- I – Introdução à Regionalização do Turismo;**
- II – Módulo Operacional 1 – Sensibilização;**
- III – Módulo Operacional 2 – Mobilização;**
- IV – Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional;**
- V – Módulo Operacional 4 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VI – Módulo Operacional 5 – Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VII – Módulo Operacional 6 – Sistema de Informações Turísticas do Programa;**
- VIII – Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística;**
- IX – Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização;**
- X – Módulo Operacional 9 – Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa;**
- XI – Ação Municipal para a Regionalização do Turismo;**
- XII – Formação de Redes;**
- XIII – Sustentabilidade e Turismo**

Os Cadernos de Turismo apresentam os passos para que os municípios das regiões turísticas brasileiras se organizem com base nos princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional e destaca os benefícios que a regionalização e a consolidação de roteiros turísticos oferecem ao turismo brasileiro.

As orientações contidas nesta coleção possibilitarão o alcance dos objetivos propostos pelo Programa de Regionalização do Turismo, tais como: a integração e cooperação entre os municípios, a ampliação e qualificação do mercado de trabalho, o aumento do tempo de permanência e do gasto médio do turista na região. A regionalização impulsiona uma melhor distribuição de renda, promove a inclusão social e possibilita a participação, no planejamento regional, dos municípios que não são dotados de potencial relevante para o turismo, fazendo com que eles busquem sua agregação no processo de desenvolvimento do turismo, por meio de suas potencialidades, peculiaridades e capacidade produtiva.

Este Caderno apresenta o Módulo Operacional 9 – Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa, com conceitos, princípios e orientações sobre como planejar um Sistema de Monitoria e Avaliação, destacando funções, tarefas e instrumentos que poderão subsidiar uma melhor gestão do Programa.

# Sumário

<b>1.</b> Introdução .....	14
<b>2.</b> Conceitos e princípios .....	16
<b>3.</b> Funções, tarefas e instrumentos da monitoria .....	22
<b>4.</b> Planejamento do Sistema de Monitoria e Avaliação .....	31
<b>5.</b> Monitoria e Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil .....	43
<b>6.</b> Monitoria e Avaliação dos Módulos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.....	59
Fontes de consulta .....	108
Glossário .....	110

## Metamorfose ambulante

Prefiro ser essa metamorfose ambulante  
Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo

Eu quero dizer agora o oposto do que eu disse antes  
Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo

Sobre o que é o amor  
Sobre o que eu nem sei quem sou  
Se hoje eu sou estrela, amanhã já se apagou  
Se hoje eu te odeio, amanhã lhe tenho amor  
Lhe tenho amor  
Lhe tenho horror  
Lhe faço amor  
Eu sou um ator

É chato chegar a um objetivo num instante  
Eu quero viver essa metamorfose ambulante  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo

Sobre o que é o amor  
Sobre o que eu nem sei quem sou  
Se hoje eu sou estrela, amanhã já se apagou  
Se hoje eu te odeio, amanhã lhe tenho amor  
Lhe tenho amor  
Lhe tenho horror  
Lhe faço amor  
Eu sou um ator

Eu vou lhes dizer aquilo tudo que eu lhes disse antes  
Prefiro ser essa metamorfose ambulante  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo

*Raul Seixas*

# 1 Introdução

**E**ste Caderno tem como função apresentar o Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e as ações necessárias para que seja bem utilizado e consiga atingir seus objetivos.

O sucesso de um programa, ou de um projeto, não depende única e exclusivamente de um bom planejamento, ou da eficiência e eficácia com que seus executores atuam na implementação das ações. É necessário que se construa um bom Sistema de Monitoria e Avaliação para que esse sucesso seja realmente alcançado.

Todo projeto ou conjunto de ações sofre, ao longo de sua implementação, desvios no cumprimento das metas programadas, como consequência de mudanças e pressões provenientes dos seus ambientes interno e externo, que acabam por influenciar as ações executadas.

Tais desvios, cuja importância varia de acordo com o tipo, a frequência e o grau de influência ou ingerência sofrida, poderão resultar, se não forem percebidos, avaliados e ajustados a tempo, em atraso no cumprimento das metas, no desperdício de tempo e recursos e, até, no completo insucesso das ações, por não alcançar os seus objetivos.

É a partir de um trabalho de acompanhamento, documentação, análise e avaliação de resultados, comparação entre o planejado e o realizado e avaliação dos desvios ocorridos que poderão ser adotadas medidas de ajuste. É com base nas informações obtidas nesse trabalho que as decisões importantes serão tomadas e os ajustes serão feitos em função de padrões preestabelecidos ou das metas programadas. Sendo assim, o processo de monitoria e avaliação (M&A) tem o intuito de introduzir ferramentas eficazes para subsidiar as tomadas de decisão na gestão do processo de regionalização do turismo, conduzindo as ações de monitoramento e avaliação dos planos, programas e projetos em seus procedimentos de elaboração e implementação e mesmo depois de sua implantação nas **regiões turísticas**.

Essa visão é resultado de uma significativa modificação na forma de



se compreender o desenvolvimento do turismo. Em contraposição ao desenvolvimento sem planejamento, nos últimos anos se têm buscado padrões sustentáveis de desenvolvimento para as atividades turísticas, como recomendado pela Organização Mundial de Turismo (OMT).

Segundo os novos paradigmas que alicerçam o conceito sustentável de regionalização do turismo, tanto o poder público como todos os demais agentes envolvidos na cadeia produtiva do turismo têm deveres e obrigações para com a conservação ambiental e a otimização do uso dos recursos naturais, assim como para com todo o patrimônio sociocultural.

Deste modo, sem perder de vista o crescimento econômico, toda a atenção deve estar voltada à melhoria da qualidade e das condições de vida das comunidades locais participantes do processo. Além disso, enfatiza-se a importância de se constituir bases sustentáveis para a continuidade desses processos, para além da alternância de lideranças e grupos políticos, nas diversas esferas de poder.

---

---

***A monitoria e a avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil é um dos passos fundamentais para se construir um desenvolvimento turístico sustentável, a partir dos instrumentos e reflexões apresentados neste Caderno***

---

---

## 2 Conceitos e princípios

O processo de monitoria e avaliação (M&A) representa uma etapa fundamental e imprescindível ao ciclo de vida de um projeto ou programa para garantir seu bom desempenho e sucesso. Para tanto, é necessário um Plano de M&A, muito bem definido e objetivo, para o qual devem ser destinados os devidos e necessários recursos humanos, materiais e financeiros.

Mas não é só isso – o sucesso de um programa ou projeto de M&A depende, ainda, de um trabalho bem estabelecido e organizado de convencimento dos envolvidos quanto à necessidade de sua elaboração e aplicação.

Esse trabalho de convencimento se justifica pela existência de uma visão distorcida, ainda predominante, sobre o sentido e a importância da M&A.

Normalmente, essa aversão ao processo de controle dos projetos, programas ou ações isoladas se dá por serem essas práticas tidas como um processo restritivo e autoritário. Muitas vezes essa distorção quanto à necessidade e à importância da aplicação dos processos de M&A resulta de experiências anteriores, numa época em que elas eram realizadas exatamente com as finalidades aqui apontadas.

Por isso, a elaboração e a adoção de um Plano ou de um Sistema de Monitoria e Avaliação para executar o controle de um programa ou projeto devem ser precedidas de um trabalho de sensibilização e conscientização quanto à sua importância, em conjunto com um trabalho de capacitação dos envolvidos no processo, a fim de que se tornem conscientes e aptos a usar adequadamente os instrumentos determinados.

Mas no que consiste um Plano de Monitoria e Avaliação?

---

---

***Plano de Monitoria e Avaliação é um documento formal que contém um conjunto de metas, cronologicamente ordenadas para as atividades, resultados e objetivos que serão confrontados com as realizações no período.***

---

---

E um Sistema de Monitoria e Avaliação?

---

---

***Sistema de Monitoria e Avaliação é um sistema integrado de informações usado no processo decisório de controle, a partir da avaliação de desempenho, de resultados, de benefícios e impactos entre o planejado e o executado no período.***

---

---

A exemplo do que é feito nas empresas, o processo de monitoria e avaliação, no caso de programas e projetos, é parte integrante das atividades de administração, sendo considerada uma função típica da gestão.

No caso do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e na implementação de seus respectivos Planos Estratégicos cabe às Instâncias de Governança em todos os níveis (federal, estadual, regional e municipal), como gestoras do Programa, executar a avaliação e o controle de todas as ações.

## **2.1. Conceitos básicos**

A pergunta fundamental é: qual a importância da M&A no contexto do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e seus Módulos Operacionais?

A M&A é a base de toda a documentação oficial do programa / projeto, base esta que vai fornecer os subsídios para a tomada de decisões voltadas ao controle das ações.

Da mesma forma como ocorre com os conceitos discutidos nos outros Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, aqueles referentes à monitoria e avaliação também variam de autor para autor. Porém, para efeito de padronização, neste Caderno serão considerados os conceitos explicitados a seguir.

### **2.1.1. Acompanhamento**

No que consiste o acompanhamento?

Entende-se por acompanhamento qualquer sistema de observação e registro, permanente ou com periodicidade definida, executado em todo o ciclo da implementação, execução e gestão de uma dada intervenção, de um evento isolado ou de uma série deles.

O acompanhamento de um evento se processa ao longo de sua duração

e tem por finalidade fornecer elementos e dados aos executores e gestores, como parte do processo de M&A.

### **2.1.2. Monitoria ou Monitoramento**

A monitoria, ou monitoramento, é um instrumento gerencial. Seu objetivo é o acompanhamento sistematizado, contínuo e permanente, das ações e do cumprimento das metas propostas, assim como dos avanços alcançados pelo projeto num determinado período de tempo.

Qual diferença entre monitoria e acompanhamento?

A monitoria dispõe de mecanismos que possibilitam a detecção de desvios entre o planejado e o executado ao longo da implementação do projeto ou programa e pela documentação permanente e sistemática que exige no decorrer do processo de implementação das ações.

Trata-se de um instrumento gerencial auxiliar, usado de forma contínua e permanente, que vai gerar informações sobre o desempenho, o grau de realização, os impactos positivos e negativos e os benefícios e malefícios resultantes de um programa, projeto ou de um grupo de ações.

Pode-se usar indiferentemente os termos monitoria ou monitoramento?

Embora não exista uma regra claramente estabelecida, existe uma diferença.

Costuma-se usar o termo monitoria quando se trata de acompanhar as ações, metas e resultados de um projeto ou programa.

Já o termo monitoramento costuma ser usado quando se está comparando valores, para um dado evento, com padrões preestabelecidos e aceitos como tal.

Para ficar mais claro, vamos aos exemplos:

Fala-se em monitoramento da qualidade da água, em monitoramento das mudanças climáticas. Mas fala-se em monitoria dos resultados programados ou em monitoria das ações de capacitação.

### **2.1.3. Avaliação**

A avaliação é um processo normalmente externo à gestão do programa ou projeto.

Ela deve ocorrer em datas predeterminadas e tem por objetivo questionar a validade do projeto em função do alcance dos objetivos propostos, dos

recursos investidos, dos impactos e benefícios resultantes das ações do projeto ou programa.

No que consiste a avaliação?

A avaliação compara o planejado com o realizado na busca de desvios e do nível de gravidade ou ameaça desses desvios. É essa avaliação que vai determinar a necessidade ou não da adoção de medidas corretivas ou de medidas preventivas para se alcançar a realização do projeto.

#### **2.1.4. Ajustes**

O ajuste consiste no emprego de ações corretivas.

Quando, no decorrer de uma monitoria, é detectado qualquer tipo de desvio, quantitativo ou qualitativo, entre as ações planejadas e o grau de realização, que possa interferir no desempenho do projeto ou no alcance dos objetivos propostos, é necessário que sejam feitos ajustes por meio do emprego de ações corretivas.

#### **2.1.5. Ações corretivas**

Ações corretivas, também chamadas de medidas corretivas, são ações de ajuste.

Elas são incluídas no plano do projeto para eliminar as causas dos desvios ocorridos na sua implementação ou como meio para corrigir, minimizar ou reparar o efeito do próprio desvio.

#### **2.1.6. Ações preventivas**

Ações preventivas são aquelas implementadas para evitar possíveis desvios.

Muitas vezes, ao fazer o acompanhamento das ações de um projeto, são detectados problemas na sua implementação que sugerem um futuro desvio. Nesses casos, é possível se considerar e implementar ações preventivas, cujo objetivo é evitar que esses problemas resultem em desvios, por meio de um ajuste precoce no planejamento, pela eliminação de uma ou mais causas de desvio ou, simplesmente, pela anulação de um efeito indesejável.

#### **2.1.7. Controle**

Controle é o evento que engloba todos os demais anteriormente

apresentados. Ele é tido como uma função gerencial dos coordenadores ou gestores do projeto/programa, que devem assumi-lo.

---

---

***O controle consiste na adoção de um Sistema ou Plano de Monitoria e Avaliação, dotado de padrões de desempenho definidos e conhecidos, e notório pela aplicação de medidas corretivas e preventivas, a fim de promover os ajustes necessários na condução de um projeto ou programa, eliminando, minimizando ou contornando os desvios ocorridos e suas causas e efeitos.***

---

---

Portanto, o controle abrange todo o processo de acompanhamento, monitoria, avaliação e ajuste de um programa ou projeto.

### **2.1.8. Revisão e Replanejamento**

Qual a diferença entre revisão e replanejamento?

Entende-se por revisão de um projeto ou programa qualquer mudança de estratégia ou ajuste realizado no plano original sem que isso interfira nos objetivos iniciais, que não podem e não devem ser alterados. O objetivo das revisões que são feitas, em geral, na metade da vida útil de um projeto, é manter sua plausibilidade.

Já o replanejamento consiste numa mudança nos objetivos iniciais, o que normalmente não é aceito pelos gestores, uma vez que tais mudanças configuram um novo projeto, que deve ser aceito como tal e é desvinculado do anterior.

### **2.1.9. Benefícios**

Benefícios são as vantagens, ganhos, proveitos e/ou melhorias conquistados pelos agentes envolvidos no projeto em decorrência direta ou indireta das ações e intervenções feitas.

### **2.1.10. Impactos**

Impactos são mudanças ocorridas em uma dada situação como resposta a uma ação ou intervenção realizada no âmbito do projeto ou programa.

Os impactos referem-se sempre a mudanças negativas?

Embora o termo se refira basicamente a mudanças negativas (impactos negativos), também se usa a expressão impactos positivos com referência a mudanças que ocorrem favoravelmente numa dada situação.

E qual a diferença entre benefícios e impactos positivos?

O termo benefícios se aplica às mudanças vantajosas ou aos ganhos auferidos por pessoas.

A expressão impactos positivos se refere a mudanças no plano material, organizacional ou institucional.

### **2.1.11. Dado e Informação**

Existe diferença entre os termos dado e informação.

Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que, por si só, não leva ao entendimento de um fato ou de uma situação que se está analisando.

Já a informação é o dado após ter sido trabalhado, refinado e sistematizado para ser utilizado como base para a tomada de decisão.

Para tornar mais claros os conceitos, vamos aos exemplos:

- Os resultados de uma pesquisa representam apenas dados isolados.
- Já as informações são geradas a partir dos dados e são apresentadas como o resultado da análise, organização, sistematização e registro desses dados.

O processo de transformação de uma série de dados em informações gerenciáveis é chamado de tratamento.

## 3 Funções, tarefas e instrumentos da monitoria

Como vimos no capítulo anterior, todo o processo de monitoria e avaliação (M&A) representa um complemento indispensável no ciclo de gestão de um programa ou projeto. Nos tempos atuais, é impossível imaginar o estabelecimento de um programa, independentemente de sua área de atuação, dissociado de um Plano ou de um Sistema de M&A.

Portanto, a monitoria faz parte do complexo de controle que garante as intervenções necessárias para o alcance dos objetivos propostos.

Para fixar os conceitos de monitoria e avaliação vamos recordar alguns aspectos importantes:

### **Monitoria**

É o processo de acompanhamento contínuo e permanente da qualidade e desempenho das ações e processos, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, assim como o acompanhamento do grau de execução e alcance dos objetivos, de seus impactos e dos benefícios alcançados pelos envolvidos.

### **Avaliação**

É o processo por meio do qual são avaliados os objetivos quanto à sua pertinência; os resultados quanto ao seu alcance com eficiência e eficácia; a adequação dos recursos humanos, materiais e financeiros às atividades desenvolvidas; a sustentabilidade dos efeitos gerados pelo Programa e seus respectivos projetos específicos; e os desvios ocorridos durante a implementação do Programa como base para os ajustes necessários.

---

---

***A esse conjunto de ações dá-se o nome de controle, ou simplesmente monitoria, e é exercido por meio de um Sistema de Monitoria e Avaliação, ou de um bem estabelecido Plano de Monitoria***

---

---



Passemos, então, aos objetivos, funções e instrumentos da monitoria.

### 3.1. Objetivos da Monitoria (Controle)

As tarefas da monitoria são:

- estabelecer padrões de desempenho e/ou de execução para compará-los com as ações planejadas e executadas;
- projetar e operacionalizar um sistema detalhado de informações de todo o ocorrido no período em avaliação, e apresentá-lo na forma de documentação;
- medir e avaliar integralmente o desempenho atual de um programa ou projeto em relação aos padrões anteriores ou projetados;
- verificar, nas datas previstas no Plano de Monitoria, o grau de realização das ações do programa ou projeto, a fim de quantificar possíveis desvios entre o planejado e o executado e proceder aos ajustes necessários;
- rever, analisar e ajustar os processos internos voltados ao provimento dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- decidir sobre a estratégia mais adequada para uma condução segura, eficiente e eficaz do projeto/programa;
- transformar as decisões em ações práticas de pronta intervenção no decorrer da implementação do projeto/ programa;
- analisar e avaliar a efetividade dessas ações em momentos futuros, predefinidos.

### 3.2. Funções da Monitoria

Tomando por base as tarefas da monitoria, fica mais fácil compreender as funções da monitoria. São elas:

- facilitar a condução e a governabilidade do programa ou projeto;
- identificar os desvios causados por falhas de planejamento, de execução ou de gestão, ou por outros motivos, para aplicar as medidas corretivas necessárias;
- manter os rumos do programa ou projeto, em relação aos seus objetivos originais, por meio de uma condução eficiente e eficaz;

- avaliar os impactos positivos e negativos criados pela implementação das ações do projeto ou programa;
- avaliar os benefícios auferidos, em decorrência das ações do programa ou projeto, pelos beneficiários, executores, parceiros, instituições etc.;
- informar as instâncias superiores sobre os avanços alcançados no período.

### 3.3. Instrumentos da Monitoria

O processo de monitoria e avaliação requer a utilização de instrumentos, alguns considerados essenciais, para a sua execução. Esses instrumentos devem ser identificados e estabelecidos logo no início do planejamento do projeto ou programa.

Dentre esses instrumentos, os dois considerados essenciais são:

- indicadores;
- fontes de comprovação.

Mas não é só isso – é preciso atentar para o fato de que, independentemente dos instrumentos citados, há uma condição essencial para a elaboração de qualquer tipo de Sistema de Monitoria e Avaliação, qual seja, a objetividade e a clareza com que o projeto ou programa a ser avaliado foi planejado.

Portanto, o primeiro passo para o sucesso da monitoria de um projeto ou programa é a consistência e objetividade de seu planejamento. É no decorrer do planejamento que são estabelecidos os objetivos (geral e específicos), os resultados, as linhas de ação, as atividades, as metas, os indicadores de desempenho e os pressupostos do programa, na forma de premissas.

Considerando que, no momento da elaboração do Sistema de M&A, o planejamento já deva ter sido concluído, é importante fazer a revisão, a adequação e a complementação dos indicadores e de suas respectivas fontes de comprovação.

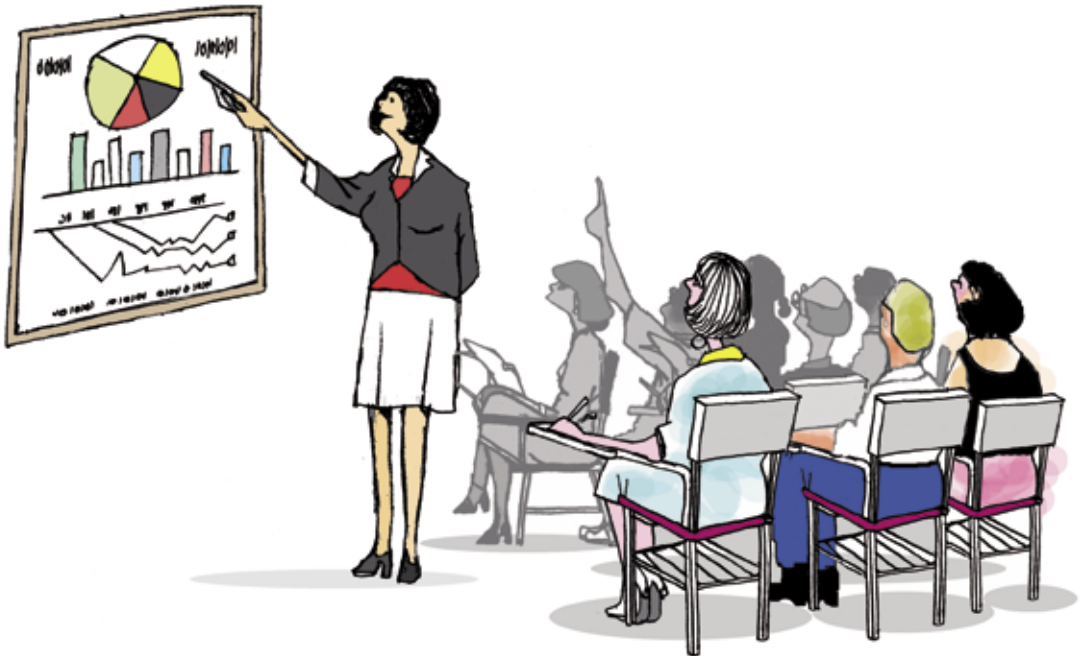
#### 3.3.1. Indicadores: conceitos, características e tipos

Ao elaborar um Plano Estratégico, de qualquer projeto ou programa, são obrigatórias a identificação e a redação dos indicadores para todos os seus níveis e respectivos componentes.

Assim, devem ser criados indicadores para o objetivo geral ou global, para os objetivos específicos, para os resultados e atividades.

Mas, atenção! Essa é uma das tarefas mais complexas de um planejamento e requer um conhecimento bastante abrangente e detalhado da situação, do tema, dos aspectos envolvidos e das variáveis que podem influenciar esses aspectos.

Na maioria das vezes, ao realizar o planejamento estratégico de um projeto ou programa, não se tem, ainda, subsídios necessários para fazer o detalhamento dos indicadores. Nestes casos, devem ser criados indicadores mais gerais e, no momento da elaboração do Plano de Monitoria, deve-se complementar e ajustar os indicadores de acordo com as necessidades e o detalhamento exigido.



## Conceitos

Como em relação a tantos outros temas, a conceituação de indicadores é bastante extensa. Neste Caderno vamos considerar o conceito apresentado a seguir.

---

---

***Indicadores são parâmetros qualificados e quantificados, que servem como padrões de acompanhamento, desempenho ou efeito dos componentes de um projeto ou programa, passíveis de serem comprovados segundo as informações contidas nas fontes de comprovação.***

---

---

Pode-se, também, afirmar que os indicadores, dependendo do tipo, servem para expressar qualitativa e quantitativamente os ingressos, atividades e resultados do projeto ou programa, ou os efeitos (impactos) e os benefícios resultantes de suas ações.

### **Funções dos Indicadores**

De maneira geral, diz-se que os indicadores têm por função:

- traduzir a descrição de um projeto em medidas concretas, prontas a serem medidas e avaliadas;
- medir o grau de alcance dos resultados e objetivos propostos no Plano inicial;
- especificar e quantificar os benefícios decorrentes das intervenções ocorridas;
- fixar as metas a serem cumpridas pelas ações, resultados e objetivos do projeto ou programa;
- embasar todo e qualquer sistema ou Plano de Monitoria e Avaliação do projeto ou programa.

### **Propósito dos Indicadores**

Dentro do processo de monitoria, os indicadores têm como propósito:

- dotar o projeto de informações atualizadas, necessárias ao controle e à avaliação no decorrer de sua implementação;
- dotar o projeto de padrões de medida e avaliação para serem usados como base de comparação entre o planejado e o realizado;
- proporcionar os meios para o acompanhamento e a avaliação das ações e resultados obtidos, de forma a permitir os ajustes necessários na estratégia ou ações originais, por todo o ciclo de vida do projeto ou programa;

- proporcionar os meios que garantam a todos os envolvidos com as ações do projeto ou programa, como executores, beneficiários, financiadores, parceiros etc., a participação no processo de controle e avaliação.

### **Constituição de um bom indicador**

Quais as partes que constituem um bom indicador?

Os indicadores, na sua elaboração, devem especificar:

- **escopo** (o que se está medindo?)  
Por exemplo: Número de adesões ao Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.
- **beneficiário ou agente da avaliação** (a quem ou a que ele se refere?)  
Por exemplo: regiões turísticas e seus órgãos públicos.
- **quantidade** (quanto?)  
Por exemplo: 25% das regiões turísticas do País, com X adesões.
- **qualidade** (como? com que qualidade?)  
Por exemplo: com total envolvimento.
- **temporalidade** (quando ocorrerá?)  
Por exemplo: a cada seis meses.
- **espacialidade** (aonde?)  
Por exemplo: nas Instâncias de Governança Regionais.

Traduzindo as informações anteriores para a construção do indicador, sua redação final poderia ser:

- Pelo menos 25% do total de regiões turísticas do País aderem ao Programa, por meio das Instâncias de Governança Regionais, a cada seis meses, com pelo menos cinco órgãos públicos envolvidos por região, sendo 50 adesões nos primeiros seis meses, acrescidas de mais 50 a cada seis meses, perfazendo um total de 200 ao final de dois anos, comparado ao ano-base de instalação do Programa.

### **Categorias ou tipos de indicadores**

De maneira geral, os indicadores podem ser agrupados em quatro grandes categorias:

- **Indicadores de acompanhamento, ou de desempenho, ou de processo**

São conhecidos também como metas. Servem para especificar e avaliar qualitativa e quantitativamente as atividades e insumos – recursos humanos, materiais e financeiros – do projeto ou programa, com vistas à avaliação do seu desempenho e progresso. Esses indicadores são ditos diretos e se relacionam diretamente com o componente que estão medindo.

- **Indicadores de resultados**

Também são indicadores do tipo direto. Medem as mudanças comportamentais ou organizacionais e o grau de uso dos bens, produtos e serviços produzidos pelas ações do projeto.

- **Indicadores de impacto e de benefício**

São indicadores indiretos. São responsáveis pela mensuração e avaliação dos impactos positivos e negativos causados pelo uso dos bens, produtos e serviços disponibilizados. Além disso, servem para medir os benefícios alcançados pelos beneficiários diretos ou indiretos do projeto ou programa.

- **Indicadores de sustentabilidade**

São sempre indicadores do tipo indireto. Medem, no longo prazo, a sustentabilidade dos efeitos provenientes dos resultados do projeto ou programa.

Leia atentamente o quadro a seguir.

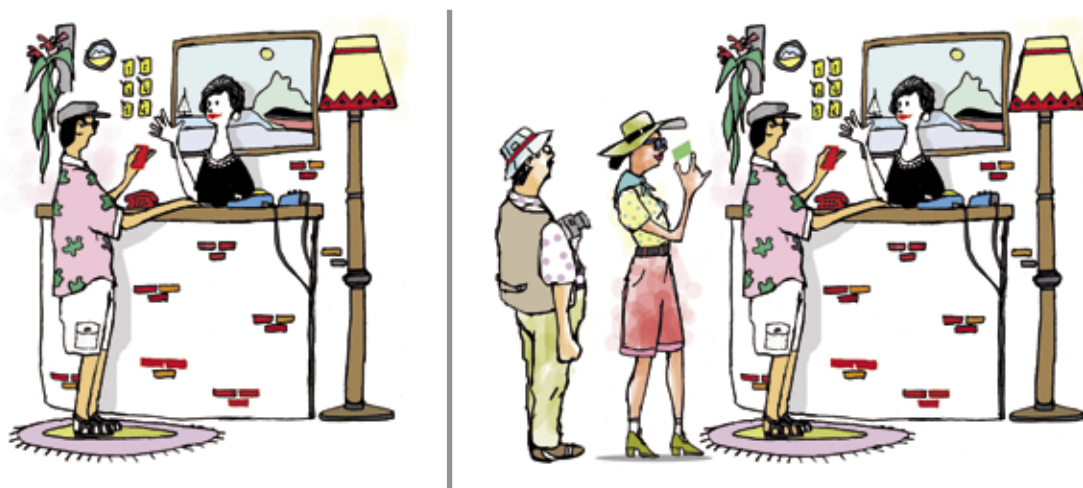
*Quadro 1 – Exemplos das diferentes categorias de indicadores no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil*

NÍVEL DE ATUAÇÃO	COMPONENTE AVALIADO	INDICADOR
Objetivo geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento na renda dos empreendedores locais em atividades turísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% dos comunitários das regiões que aderiram ao Programa e estão envolvidos com atividades turísticas tiveram sua renda média aumentada em 50% ao final de dois anos e 80% ao final de quatro anos, comparada ao valor do ano-base.</li> </ul>
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento da capacidade de comercialização dos <b>produtos turísticos</b> no mercado externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliado em 60% o <b>fluxo de turistas</b> de outras regiões, após dois anos da implantação do projeto, nas regiões assistidas pelo Programa, comparado aos dados do ano-base.</li> </ul>

NÍVEL DE ATUAÇÃO	COMPONENTE AVALIADO	INDICADOR
Efeito do uso dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento na ocupação dos hotéis com qualidade melhorada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliada a ocupação dos hotéis em 25% no primeiro ano e mais 40% no segundo ano, nas regiões assistidas pelo projeto que realizaram a capacitação dos empreendedores locais, comparado ao ano-base.</li> </ul>
Uso dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de novas práticas gerenciais no ramo de hotelaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% dos empreendedores das comunidades atendidas que foram capacitados pelo projeto passaram a adotar práticas mais eficientes e eficazes de gestão em hotelaria e afins.</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedores capacitados para gestão hoteleira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 empreendedores capacitados nos seis primeiros meses da implantação do projeto em temas relacionados com gestão em hotelaria.</li> </ul>
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar, pelo menos, cinco comunidades distintas da região X para a gestão de hotelaria e afins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco cursos, com quatro temas ligados à gestão em hotelaria, para cinco comunidades da região X, com, pelo menos, 20 pessoas em cada um, nos seis primeiros meses da implantação do Programa.</li> </ul>

Reparem que os dados constantes do quadro mostram como deve ocorrer o encadeamento das relações entre os indicadores para os diferentes níveis do Plano do projeto ou programa.

É importante ressaltar que os indicadores para os diferentes níveis de um mesmo Plano, tanto nos Planos Estratégicos como nos projetos específicos, devem guardar uma relação de encadeamento semelhante à apresentada no quadro.



### 3.4. Fontes de comprovação

O que são fontes de comprovação?

Entende-se por fontes de comprovação todo e qualquer tipo de documento que contenha informações capazes de comprovar os dados dos indicadores a que se referem, demonstrando as atividades, resultados ou objetivos alcançados na medida planejada.

As fontes de comprovação, em conjunto com os indicadores, constituem a principal base para o processo de monitoria e avaliação. Ao serem explicitadas, elas devem ser avaliadas quanto a sua confiabilidade, aplicabilidade e eficiência em prover os dados necessários.

E se as fontes existentes não satisfizerem essas três condições?

Neste caso, é preciso verificar se mais dados devem ser coletados de outras fontes, se essas novas fontes já existem e já estão disponíveis. No caso de ser necessária a criação de novas fontes como, por exemplo, uma pesquisa que forneça os dados desejados, é preciso saber se essa criação não implica custos extras para o projeto ou programa. Neste caso, deve-se acrescentar uma atividade ao Plano do projeto para criar essa nova fonte e garantir-lhe os recursos.

Quando não for possível detectar ou criar fontes para comprovação de um dado indicador é um sinal de que, talvez, deva-se procurar outro indicador, descartando o anterior.



# 4 Planejamento do Sistema de Monitoria e Avaliação

**A**o trabalhar com o planejamento da monitoria e avaliação surge sempre uma dúvida que se traduz na seguinte pergunta:

- Como diferenciar um Plano de Monitoria e Avaliação (PMA) de um Sistema de Monitoria e Avaliação (SMA)?

Em primeiro lugar é preciso esclarecer que ambos dependem fundamentalmente de um Sistema de Informações bem estruturado, pois é a partir dos dados e informações recebidos e processados que vão ser geradas as informações necessárias para o processo de tomada de decisão nos níveis decisórios do programa ou projeto.

A forma como eles se apresentam e são disponibilizados é que é diferente.

O Plano de Monitoria e Avaliação é um documento formal, redigido em papel, que contém todos os conjuntos de indicadores consolidados e segmentados de acordo com os níveis do projeto ou programa em avaliação.

Ele é constituído por um conjunto de metas, também chamado de Plano de Metas, cronologicamente ordenado para as atividades, resultados e objetivos, que tem por base o Plano de Atividades e o próprio Plano Estratégico com suas metas definidas. Do Plano de Monitoria e Avaliação faz parte, também, a relação dos efeitos esperados, com os indicadores específicos para os benefícios e impactos, positivos e negativos, e suas respectivas metas.

Esses Planos são preparados no início da implementação do programa / projeto e servem como balizas para a sua execução.

O Sistema de Monitoria e Avaliação, embora contenha todos os dados de um Plano de Monitoria, é mais complexo do que ele por estar automaticamente associado a um Sistema de Informações do Programa ou Projeto (SIP), que contém os meios e instrumentos para coletar, analisar e avaliar dados e informações, comparativamente às metas planejadas, ou a padrões de desempenho ou de cumprimento previamente estabelecidos.

Isso quer dizer que ele se apóia em um Sistema que coleta, analisa e transforma dados em informações que vão ser utilizadas na estrutura de decisão para apoiar

e orientar o processo gerencial na otimização de ações e recursos, além de dar o suporte para todo o processo de ajuste do projeto ou programa.

É importante lembrar que tanto a elaboração do SMA como a do PMA necessitam, em primeiro lugar, da consolidação de um bom Plano Estratégico, devidamente formatado e sistematizado, se possível, como uma matriz lógica. Todos os elementos ou componentes desse Plano devem estar claramente especificados de forma objetiva e concisa.

Também é necessário que os indicadores, para todos os níveis do Plano, tenham sido identificados e especificados em seus respectivos níveis, assim como suas fontes de comprovação. Além disso, é necessário que haja clareza quanto às responsabilidades de execução da monitoria nos diferentes níveis do Plano.

Quanto a esse aspecto, vale lembrar que a monitoria deve ser sempre executada por um responsável hierarquicamente superior a quem executou as ações ou coletou e processou os dados.

Sabe-se que o processo de monitorar e avaliar as metas, o desempenho, os benefícios e impactos de um projeto ou programa tem significados diferentes, que dependem dos diferentes pontos de vista dos seus ambientes interno e externo. Diante disso, é fundamental que essas diferenças, tanto no momento da elaboração do Plano de M&A como na estruturação do Sistema de M&A, não sejam esquecidas ou descartadas.

E por que as diferenças devem ser consideradas?

A razão principal está no fato de que, durante a implementação do projeto, as ações, resultados e objetivos são acompanhados e avaliados tanto pelos executores como pelos financiadores, doadores, concorrentes, parceiros do setor público e privado, outros interessados, grupos-alvo diretos e pela própria sociedade detentora dos benefícios.

Cada um desses avaliadores terá, certamente, um olhar diferente para o que está sendo produzido, dependendo dos interesses específicos de cada grupo. Daí a necessidade de que os impactos e benefícios sejam avaliados segundo os diferentes “olhares” dos grupos envolvidos.

Além disso, do ponto de vista interno, é possível influenciar a condução do projeto ou programa a partir das intervenções feitas com base nas avaliações e ajustes no Plano original. Tais ajustes têm por objetivos manter a viabilidade do projeto e garantir o alcance de suas metas com eficiência e eficácia.

Do ponto de vista externo, a M&A representa o mais legítimo instrumento

de avaliação de todos os aspectos do projeto ou programa, como seu desenho, a lógica entre os elementos nos distintos níveis, os processos envolvidos na sua implementação, os recursos e demais insumos, a organização do programa ou projeto e suas relações internas e externas. Com isso é possível avaliar as implicações de qualquer mudança em relação ao projeto ou programa que possa vir a ter algum impacto sobre o seu desempenho.

O que dissemos anteriormente mostra a necessidade de se avaliar alterações no desempenho geral de um programa ou projeto quando for constatado um desvio entre o planejado e o executado, em qualquer nível ou em qualquer de seus componentes. O efeito de um desvio dificilmente se restringe a uma única ação, mas pode ter reflexos em diferentes níveis, até o ponto de inviabilizar todo um resultado e o alcance de objetivos importantes.

Essa avaliação externa torna evidente a necessidade de se fazer ajustes por meio da adoção de medidas corretivas ou preventivas, dependendo do grau de desvio observado. As propostas de ajuste, na forma de informações da monitoria, são repassadas aos tomadores de decisão das instâncias superiores para serem julgadas, analisadas, avaliadas e incorporadas como ajustes no Plano original do projeto ou programa.

O controle e a avaliação de um programa ou projeto são realizados durante todo o seu ciclo de vida. Porém, é imprescindível que eles sejam feitos pelo menos em três momentos distintos do ciclo de vida do programa ou projeto. Esses momentos são:

- no início da implementação de uma ação – antes que qualquer desvio tenha sido evidenciado, como medida preventiva para o aparecimento de problemas;
- ao longo da execução da ação – assim, qualquer pequeno problema ou desvio que venha ocorrer é imediatamente identificado, avaliado e corrigido;
- no final de uma ação – é quando eventuais desvios são avaliados quanto à sua capacidade de influenciar negativamente outras ações ou mesmo o desempenho planejado no início.

Atenção: para cada um desses momentos da monitoria e avaliação podem existir indicadores diferentes, complementares ou não.

## 4.1. Elaboração do Sistema de Informações Gerenciais

Vale a pena relembrarmos alguns pontos enfatizados anteriormente.

Como já vimos, o sucesso de um SMA depende fundamentalmente de um

bom Sistema de Informações, assim como de um bem estruturado e objetivo plano do programa ou projeto, que contenha as informações dos níveis estratégico, tático (ou gerencial) e operacional.

No caso do Programa de Regionalização do Turismo, o Sistema de Informações Turísticas agrega cinco subsistemas interligados que formam uma rede para ampliar a integração dos envolvidos, facilitando a coleta, o resgate, a triagem, a análise e o processamento de dados e de informações que irão realimentar a gestão do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e embasar os processos de tomada de decisão com relação ao turismo no País.

Portanto, além do SMA, fazem parte do Sistema de Informações Turísticas do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil os seguintes subsistemas:

- Sistema de Gerenciamento de Informações do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil – PRTur;
- Sistema de Inventariação da Oferta Turística – INVTUR;
- Rede Nacional de Regionalização do Turismo – RedeReg;
- Sistema de Cadastro dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais da Área de Turismo – CADASTUR;
- Sistema de Apoio a Distância – SAD.

Observe a Figura 1, apresentada a seguir. Pode-se ver a representação sintetizada do SMA e como este se integra ao Sistema de Informações do Programa de Regionalização do Turismo.

Figura 1 – Sistema de Monitoria e Avaliação e Sistema de Informações do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil



É importante lembrar ainda que para que o SMA funcione é preciso, além de ter um Sistema de Informações associado a ele, contar com pessoal especializado, que saiba utilizá-lo para a coleta, resgate e processamento dos dados.

Caso isso não ocorra, o Sistema de Informações não terá qualquer tipo de sustentação. Por isso, no planejamento do Sistema de M&A é imprescindível que se identifique, também, quem serão os agentes envolvidos, como sensibilizá-los e mobilizá-los para participar, e como capacitá-los para tanto.

## 4.2. Agentes envolvidos no Sistema de Monitoria e Avaliação

Ao elaborar um SMA deve-se identificar quem serão os agentes envolvidos com o Sistema de Informações Turísticas do Programa e com a aplicação desse Sistema.

Pode-se dizer que um SMA conta, no mínimo, com quatro grupos distintos de agentes envolvidos com o Sistema de Informações, que irão alimentar o SMA. São eles:

- quem produz as informações;
- quem coleta, processa e ordena as informações;
- quem gerencia o sistema;
- quem faz uso do sistema.

Vamos, então, esclarecer quem são esses agentes e o papel de cada um dos grupos formados por eles.

### 4.2.1. Quem produz as informações

Qualquer pessoa física ou jurídica que esteja apta a prover o Sistema de Dados ou de Informações sólidas e pertinentes às ações de monitoria e avaliação pode tornar-se produtora de informação.

E, especificamente, quem são essas pessoas?

Para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil os produtores de informação devem estar entre as categorias a seguir:

- usuários dos **serviços e equipamentos turísticos**;
- empresários da área de turismo ou de áreas afins;
- técnicos dos órgãos oficiais de turismo das Unidades da Federação;

- membros da comunidade científica e acadêmica da área de turismo, hotelaria e outras afins;
- turistas em geral, por meio de pesquisas aplicadas;
- pessoas das comunidades locais envolvidas com as ações de turismo etc.

#### 4.2.2. Quem coleta, processa e ordena as informações

Por que é importante especificar quem deve coletar, processar e ordenar as informações?

Porque os dados que chegam ao sistema nem sempre estão de acordo com aquilo que é necessário para alimentar o SIP e, conseqüentemente, o SMA. Esses dados costumam ter alta variabilidade e, por isso, é necessário fazer uma triagem do material recebido, seguida de uma ordenação e, muitas vezes, de um processamento desses dados para que eles possam se transformar em informações úteis.

Daí a importância dos coletores desses dados e informações responsáveis pelo seu recebimento, ordenamento e processamento. Eles podem ser:

- técnicos, gerentes, coordenadores de programas e projetos de turismo;
- consultores especializados em levantamento e tratamento de dados;
- membros das Instâncias de Governança Regionais especializados nessa função.



### 4.2.3. Quem gerencia o Sistema

Quem tem competência para gerenciar o Sistema?

Como visto anteriormente, o gerenciamento do SMA depende de um Sistema de Informações muito bem administrado que, por sua vez, engloba algumas funções bastante específicas. Tais funções devem sempre ser exercidas por um técnico especializado em gestão de informação e de sistemas de informação, para garantir a qualidade, a freqüência de disponibilização, o detalhamento, a confiabilidade etc.

De maneira geral, a gestão do Sistema de Informações Turísticas do Programa é feita por técnicos ligados às organizações locais, como os gerentes de informação dos programas e projetos, ou por técnicos especializados sediados numa Central de Processamento e Análise de Dados e Informações.

Atenção: essa etapa do processo é de extrema importância, pois é o momento em que as informações e os dados recebidos, coletados ou resgatados são analisados para determinar sua relevância para a monitoria, a urgência de sua disponibilização e aproveitamento, sua consistência e confiabilidade e o grau de precisão antes que sejam processados.

Um aspecto importante dessa análise é a verificação de para quem essas informações terão utilidade e o quanto delas será de utilidade para o processo de monitoria e avaliação. Se esses cuidados não forem tomados, o Sistema de Informações e, conseqüentemente, o SMA, correm o risco de se tornar “caixas-pretas” abarrotadas de informações sem destino ou destinatário.

### 4.2.4. Quem faz uso das informações

As informações geradas pelo Sistema têm diferentes destinos e, por isso, elas devem ser adequadas ao destino final em forma e conteúdo. Há informações destinadas e veiculadas apenas no âmbito do próprio Sistema, especialmente aquelas que vão realimentar o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil em seus distintos níveis.

Outras informações destinam-se a setores eminentemente técnicos ou ao **trade**. Mas há também informações destinadas ao grande público, no qual se incluem os turistas em potencial. Dessa maneira, podemos separar as informações de acordo com a categoria de quem faz uso delas. Sendo assim, temos:

- tomadores de decisão das organizações públicas e privadas envolvidas com o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- gerentes, supervisores, coordenadores de programas e técnicos dos órgãos oficiais de turismo ou a ele relacionados;
- organizações e associações da sociedade civil ligadas ao turismo;
- comunidade científica e acadêmica da área de turismo e afins;
- público em geral, comunidade receptora e turistas em potencial.



### 4.3. Características das informações

Como devem ser as informações para atender ao SMA?

Um ponto importante a ser considerado refere-se às características das informações disponibilizadas e disseminadas pelo SMA. Para que realmente cumpram com seu papel de alimentar, informar e esclarecer os envolvidos com as ações de turismo, as informações devem atender aos seguintes princípios:



- **agilidade** – é fundamental a agilidade com que as informações devem ser produzidas, uma vez que, se elas não forem produzidas e gerenciadas em tempo útil, deixarão de ter importância;
- **individualidade** – as informações devem atender às diferentes necessidades de cada tipo de usuário para evitar o desperdício de tempo e a dispersão de informações;
- **simplicidade** – é importante para que as informações possam ser trabalhadas e compreendidas por qualquer profissional ou interessado;
- **flexibilidade** – permite que as informações sejam adaptadas às necessidades dos tomadores de decisão;
- **complementaridade** – evita que haja superposição de informações, permitindo, em vez disso, agregar valor ao sistema já existente.

#### 4.4. Implementação do SMA

De que forma se procede a implementação do SMA?

Uma vez pronto, o SMA é colocado em execução, o que pode ocorrer de maneira parcial, em etapas sucessivas, ou de maneira total e integrada em uma única etapa. Na seqüência, a utilização pelos gestores nas diferentes regiões turísticas vai depender de uma série de fatores. Os gestores do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e de seus projetos específicos é que vão decidir como ela se dará, de acordo com suas necessidades e possibilidades técnicas e administrativas.

Após sua implementação, tanto o SMA como o Sistema de Informações Turísticas do Programa devem passar por avaliações periódicas que informem:

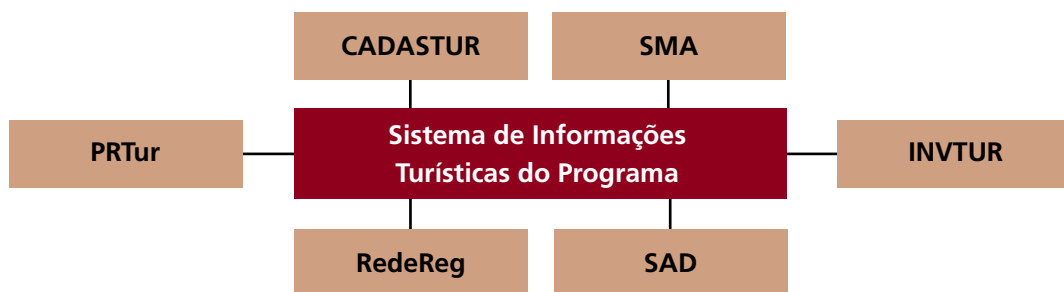
- se ele está cumprindo suas funções;
- se ele é economicamente viável;
- se ele se vale de critérios únicos e conhecidos para as avaliações realizadas;
- se ele está, de fato, contribuindo para os processos decisórios do Programa;
- se as informações geradas estão, de fato, orientando o ajuste do Programa.

## 4.5. Instrumentos do SMA

Como já mencionado, o principal instrumento desse Sistema é um Banco de Dados criado e gerenciado no âmbito do Sistema de Informações Turísticas do Programa que integra informações de outros Bancos de Dados existentes e que fazem parte dos subsistemas do Sistema do Programa.

Cada subsistema destina-se a captar um tipo específico de informações que depois irá alimentar o Banco de Dados do SMA, além de ter outras destinações. Assim, temos:

- o **CADASTUR** – traz informações específicas, na forma de um cadastro, sobre empreendimentos, equipamentos e profissionais da área do turismo;
- o **INVTUR** – representa o sistema de inventariação da **oferta turística** e é essencial para o planejamento e gestão dos projetos de regionalização do turismo;
- o **PRTur** – congrega todas as informações do Sistema de Gerenciamento das Informações do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- a **RedeReg** – Rede Nacional de Regionalização do Turismo, que completa toda essa gama de informações que alimenta o SMA.
- o **SAD** – o Sistema de Apoio a Distância é um instrumento que, por meio da *internet*, visa difundir os conhecimentos técnicos, teóricos e práticos pertinentes ao processo de regionalização do turismo.



Não se pode esquecer que o Sistema de Monitoria e Avaliação (SMA) é um dos subsistemas do Sistema de Informações Turísticas do Programa.

É exatamente da alimentação e atualização desse Banco de Dados que o Sistema de Informações Turísticas do Programa trata.

É importante saber que, no caso do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, esses dados e informações virão dos níveis nacional, estadual, regional e municipal, e as informações resultantes serão disseminadas, também no âmbito dos quatro níveis de governança, de acordo com a necessidade de cada um.

O Módulo Operacional 6 dos Cadernos de Turismo foi concebido para fornecer uma visão geral e abrangente de todo o Sistema de Informações Turísticas do Programa e de cada um de seus componentes.

## 4.6. Competências dos agentes e instituições envolvidas

Quadro 2. Quadro de Competências

<p>Ao <b>Ministério do Turismo</b>, com o apoio do Conselho Nacional de Turismo, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar e implementar o Sistema de Monitoria e Avaliação e os instrumentos para o acompanhamento do Programa;</li> <li>• apoiar a elaboração dos Planos de Monitoria dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional nas diversas regiões;</li> <li>• acompanhar a execução do Plano de Monitoria dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional nas diversas regiões.</li> </ul>
<p>Ao <b>Órgão Oficial de Turismo das Unidades da Federação</b>, com o apoio do Fórum Estadual de Turismo, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanhar, monitorar e avaliar o Programa de Regionalização nas regiões onde ele for implantado;</li> <li>• executar as ações de monitoria e avaliação, de acordo com os Planos elaborados para a região, em consonância com o Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa.</li> </ul>
<p>À <b>Instância de Governança Regional</b>, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• executar as ações de monitoria e avaliação, de acordo com os Planos elaborados para a região, em consonância com o Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa;</li> <li>• acompanhar e participar da monitoria do Programa de Regionalização;</li> <li>• executar as ações de monitoria e avaliação de acordo com os Planos elaborados e constitutivos do Sistema de Monitoria do Programa.</li> </ul>
<p>Ao <b>Órgão Municipal de Turismo</b>, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanhar e participar da monitoria do Programa de Regionalização;</li> <li>• acompanhar o Programa de Regionalização;</li> <li>• executar as ações de monitoria e avaliação de acordo com os Planos elaborados.</li> </ul>

## 4.7. Tipo e qualidade das informações

Em que medida é importante a qualidade das informações?

Qualquer Sistema de Monitoria e Avaliação deve seguir alguns princípios básicos com a finalidade de resguardar e manter:

- a credibilidade;
- a pertinência das informações aos níveis a que se destinam;
- o atendimento às necessidades nesses níveis;
- a agilidade de resposta e encaminhamento;
- a fluência e a simplicidade, entre outros atributos.

Eis por que é imprescindível que o Banco de Dados seja alimentado com informações fidedignas, provenientes de fontes confiáveis, concisas e precisas, para que ele não se torne um imenso repositório de dados e informações destituídos de interesse ou de valor para o turismo.

## 5 Monitoria e Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

Conforme fizemos questão de ressaltar até aqui, a M&A é uma das funções gerenciais mais importantes para o sucesso de um projeto ou programa. Como processo, a M&A se compõe de etapas. Elas compreendem desde o estabelecimento de padrões de medida, construção de indicadores com metas programadas, acompanhamento do desempenho do projeto, avaliação de possíveis desvios ocorridos entre o planejado e o realizado, até a adoção de medidas corretivas ou preventivas, dependendo do grau de risco, da natureza e importância do desvio detectado, para tornar possível exercer o controle do programa ou projeto.

De fato, o Governo Federal já vem realizando, desde a implantação do Plano Nacional de Turismo, uma avaliação, em âmbito nacional, do desenvolvimento do turismo no País. Para isso, cada Estado repassa ao nível federal os dados e informações sobre o que tem sido feito e como se tem dado o crescimento das atividades turísticas no Brasil.

Entretanto, ainda não está disponível um Sistema de Monitoria e Avaliação que integre todas as informações provenientes dos diferentes setores envolvidos com o turismo, assim como de aspectos referentes às mudanças e seus respectivos benefícios e impactos.

Com a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil ficou estabelecido que o Módulo Operacional 9 dos Cadernos de Turismo trataria da implantação do Sistema de Monitoria e Avaliação, integrado a outros sistemas existentes, como o SIGTUR (Sistema Integrado de Gestão do Plano Nacional de Turismo), desenvolvido e operado para dimensionar a contribuição prestada pelo turismo ao desenvolvimento econômico do país e aos demais subsistemas que compõem o Sistema de Informações Turísticas do Programa.

É importante saber que outros sistemas já existentes, como o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPLAN), também estarão integrados ao SMA do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

Dessa forma, pode-se afirmar que as informações finais, após a integração de todos esses Sistemas, terão um grau de fidelidade muito maior com relação à realidade do turismo no País, uma vez que elas serão o resultado do somatório de avaliações bastante específicas realizadas em todos os níveis de governança.

Como para qualquer SMA, o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil deverá ter seu desempenho monitorado, bem como seus impactos e benefícios.

Essas avaliações se darão em três momentos distintos.

### **Primeiro momento:**

No primeiro momento, será avaliado o desempenho do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil por meio da monitoria de seus objetivos e metas gerais traçadas para cada região turística que o adote, considerando que cada uma delas terá um perfil diferente em função de suas especificidades e características próprias. Isso será feito nos quatro níveis de governança. Esses objetivos gerais representam o resultado do somatório de todos os demais objetivos definidos nos nove Módulos do Programa, porém vistos de forma integrada nesta etapa.

### **Segundo momento:**

O segundo momento refere-se à monitoria e avaliação dos reflexos causados pela implantação do Programa, ou seja, à avaliação da quantificação e qualificação dos impactos positivos e negativos e dos benefícios gerados no País, nos estados, nas regiões turísticas e nos municípios que delas participam. Essa avaliação, porém, só deverá ocorrer depois que forem conhecidos os impactos e benefícios gerados pela implementação dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional e de seus respectivos projetos específicos.

### **Terceiro momento:**

O terceiro momento vai tratar de monitorar as metas traçadas pelo Governo Federal em relação ao Plano Nacional de Turismo e para os objetivos apresentados nas Diretrizes Operacionais. Tal avaliação se fará apenas no nível nacional, pois ela representa a síntese de todas as demais informações provenientes dos estados, que, por sua vez, as obtiveram das regiões turísticas e seus municípios. A esta avaliação geral do desempenho do turismo como atividade exemplar de desenvolvimento podem se somar outras informações do

mesmo tipo, porém não vinculadas apenas às atividades das regiões turísticas, mas de outras regiões, cidades ou municípios isolados.

Por que a adoção dessa estratégia?

Essa estratégia de aplicação da M&A em momentos diferentes foi adotada porque os resultados do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, evidenciados em cada região pelos produtos gerados a partir dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional, como já mencionado, representam a somatória dos resultados das ações de cada um dos Módulos isolados para cada Plano implementado. Por isso, só após conhecer os reflexos causados pelos Planos Estratégicos e seus projetos específicos é que será possível avaliar o impacto geral nos quatro níveis de governança.

No caso da monitoria do desempenho do Programa de Regionalização do Turismo, a partir das metas propostas para os objetivos gerais, caberá ao Ministério do Turismo executá-la, com base nas informações recebidas dos Estados, que estarão em contato direto com as regiões turísticas. Assim, as ações deverão ser feitas dentro das competências explicitadas a seguir:

- **no nível federal:** verificar e avaliar como o Estado lidou com a questão da regionalização do turismo e, no segundo momento, quais os impactos e benefícios mais significativos com reflexos para o país, para o próprio Estado, para a região turística e para os municípios;
- **no nível estadual:** avaliar como as regiões vêm-se organizando e desenvolvendo os Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo e como estes têm influenciado o Estado de forma positiva ou negativa;
- **no nível regional:** verificar a maneira como cada região está buscando a integração e a participação dos municípios dentro do processo de regionalização, além de avaliar, no momento seguinte, seus benefícios e impactos;
- **no nível municipal:** avaliar como os agentes locais estão aderindo ao programa, que benefícios eles têm auferido a partir dessa adesão e de sua implementação, assim como avaliar quais são os impactos positivos e negativos, sob todos os aspectos, para as comunidades, sociedade, empresários do setor e município.

Deste modo, devem ser construídos indicadores de desempenho e de resultados, especificamente qualificados e quantificados para os objetivos do Plano Estratégico, em todos os níveis referidos, assim como para a avaliação dos impactos e benefícios.

Em resposta à implementação dos Planos Estratégicos será necessária a criação de indicadores de impacto e benefícios em relação aos quatro aspectos considerados no planejamento que são: sociocultural, ambiental, econômico e de desenvolvimento geral.

Também não se deve esquecer que, no caso dos municípios, o processo de M&A se volta, principalmente, para a medida e a avaliação dos projetos específicos definidos no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional e implantados a partir deste.

Finalmente, ressalte-se que a associação dessas vertentes do processo de M&A irá contribuir efetivamente e de forma significativa para a elaboração de políticas públicas mais adequadas ao setor, assim como para o fortalecimento e melhoramento da governança, tanto do programa no nível estratégico, como de seus projetos específicos e das ações desenvolvidas no nível operacional.

Outro aspecto a ser considerado é que o processo de monitoria e avaliação apresenta fortes reflexos no desenvolvimento institucional, principalmente quando se trata de órgãos públicos, garantindo maior transparência nas suas ações, maior equilíbrio na gestão orçamentária e financeira e maior eficiência e eficácia no alcance dos objetivos pelo estabelecimento de padrões de qualidade e de execução a serem cumpridos.

## 5.1. Monitoria das metas para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

O Programa de Regionalização do Turismo, na formulação de suas diretrizes, apresentou uma série de objetivos e metas, a serem mensurados nos quatro níveis de governança, com vistas ao desenvolvimento regional e sustentável da atividade turística. Para que esses objetivos possam ser avaliados devem ser definidos indicadores de desempenho para quantificar e qualificar o grau de alcance, a temporalidade etc.

De acordo com as Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, os objetivos a serem atingidos são:

- dar qualidade ao produto turístico;
- diversificar a oferta turística;
- estruturar os **destinos turísticos**;
- ampliar e qualificar o mercado turístico;
- aumentar a inserção competitiva do produto turístico no mercado internacional;



- ampliar o consumo do produto turístico no mercado nacional;
- aumentar a taxa de permanência e o gasto médio do turista.

Para cada um desses objetivos propostos no Programa devem ser estabelecidas metas a serem alcançadas na forma de indicadores, já que elas devem diferir de região para região, de acordo com o grau de evolução de cada uma delas, no que se refere à atividade turística.

As informações necessárias ao alcance dos objetivos têm origem nas informações captadas nos diferentes níveis de governança. A compilação, no nível nacional, de todas as informações provenientes dos três níveis de governança abaixo deste irá fornecer o perfil do desenvolvimento do turismo regionalizado no país, no espaço de tempo considerado.

Uma vez estabelecidos os indicadores – cujas metas a serem alcançadas deverão ser medidas no decorrer da implementação do Programa – serão avaliados e ajustados, caso se faça necessário, para garantir que os objetivos sejam de fato atingidos. Nesse processo é fundamental que haja, para cada nível de governança, um ou mais responsáveis pela avaliação dos dados e informações referentes às metas, assim como àqueles referentes aos impactos e benefícios.

Observe, a seguir, os Quadros 3 e 4 que apresentam questões que servem de exemplo para a formulação de metas para os objetivos gerais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, que devem ser monitorados e avaliados, e, ainda, um exemplo de possíveis metas para os quatro níveis de governança.

*Quadro 3 – Questões orientadoras para a elaboração de metas para os objetivos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil*

Escopo dos objetivos	Questões para embasar a elaboração de indicadores (metas)
1. Qualidade do produto turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que percentual foi comprovada a melhoria de qualidade dos produtos turísticos no País?</li> </ul>
2. Diversificação da oferta turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a porcentagem em que foi ampliada a oferta turística total no País?</li> </ul>
3. Estruturação dos destinos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos novos destinos foram estruturados ao todo no País?</li> </ul>

Escopo dos objetivos	Questões para embasar a elaboração de indicadores (metas)
4. Ampliação do fluxo turístico de origem nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que porcentagem aumentou o fluxo turístico de origem nacional, em todo o País, comparado ao ano-base?</li> </ul>
5. Ampliação do fluxo de turistas de origem internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que porcentagem aumentou o fluxo turístico de origem internacional, em todo o País, comparado ao ano-base?</li> </ul>
6. Ampliação e qualificação do mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que porcentagem aumentou o mercado de trabalho no País, pela abertura de novos postos de trabalho, com relação ao ano-base?</li> </ul>
7. Aumento da taxa de permanência dos turistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que porcentagem aumentou a taxa média de permanência dos turistas, no País, em relação ao ano-base?</li> </ul>
8. Aumento do gasto médio do turista no local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que porcentagem aumentou o gasto médio dos turistas, no País, em relação ao ano-base?</li> </ul>

Essas mesmas avaliações devem ser feitas em relação aos níveis estadual, regional e municipal. O processo de levantamento de dados deve ser feito de baixo para cima, ou seja, dos municípios para as regiões, destas para o Estado, e destes para o nível nacional.

*Quadro 4 – Exemplos de objetivos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, a serem monitorados e avaliados*

Objetivo monitorado	Metas previstas	Data *	Resultados obtidos	Desvios observados	Justificativa
<b>NÍVEL NACIONAL</b>					
Produto turístico	1. Pelo menos, três novos produtos turísticos, por Estado, colocados no mercado nacional e dois, no internacional, nos primeiros 12 meses após a implantação do Programa com uma aceitação positiva de 80% ao menos.	12 m			
	2. A qualidade do produto turístico do País teve, em média, uma melhoria em sua avaliação de 60% ao final do 2º ano, conforme pesquisa com os usuários.	24 m			

Objetivo monitorado	Metas previstas	Data *	Resultados obtidos	Desvios observados	Justificativa
<b>NÍVEL NACIONAL</b>					
Oferta turística	Incremento da oferta turística, em pelo menos cinco segmentos, de um mínimo de 30% em 12 meses comparada à média dos últimos três anos.				
Estruturação dos destinos	80% dos destinos turísticos de todas as regiões que aderiram ao Programa são incluídos no programa de fomento a crédito para fortalecimento e estruturação das rotas em 24 meses.	24 m			
Ampliação do fluxo de turistas	O fluxo turístico no País aumentou, em média, 30% em 12 meses, comparado à média de três anos.				
Ampliação do mercado de trabalho	A abertura de novos postos de trabalho voltados às atividades turísticas cresceu em 25%, ao final de 12 meses, comparado à médias de três anos.	25% em 12 m			
Qualificação do mercado de trabalho	Em 18 meses, criados e implantados parâmetros para classificação e certificação de todos os serviços e equipamentos turísticos.	18 m			
Ampliação do fluxo de turistas internacional	Crescimento em 60% do fluxo internacional de turistas voltados a produtos ecologicamente corretos, nos 18 primeiros meses, comparado ao ano-base.	60% em 18 m			
Aumento do gasto médio do turista local	Incremento médio de 20% no total gasto, em US\$, por turista na alta temporada de dois anos seguidos, comparado ao ano-base.	12 m 24 m			

Objetivo monitorado	Metas previstas	Data *	Resultados obtidos	Desvios observados
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>				
Produto turístico	Priorizados, pelo menos, dois produtos por região turística do Estado, contendo novas rotas, de venda imediata ao final de um ano.	12 m		
Oferta turística	Pelo menos, três novos programas de divulgação e promoção das novas ofertas turísticas criados e em uso ao final de seis meses, para cada região.	6 m		
<b>NÍVEL REGIONAL</b>				
Produto turístico	Criado Banco de Dados sobre todos os produtos turísticos da região, em seis meses.	12 m		
Oferta turística	Criados calendário e material de divulgação com as novas ofertas turísticas da região nos seis primeiros meses para distribuição.	6 m		
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>				
Produto turístico	Implantados Postos de Informação nos Municípios incluídos nos novos produtos turísticos em seis meses.	6 m		
Oferta turística	Criadas parcerias com o setor privado para intensificar a oferta turística de boa qualidade no local nos primeiros seis meses.	6 m		

\* Data da monitoria – toma-se como base, para a data da monitoria, o início da implantação do programa/ projeto.

Atenção: as avaliações sugeridas no Quadro 3 dizem respeito apenas às metas quantificadas e, portanto, à avaliação do desempenho dos objetivos listados. Entretanto, é necessário que sejam feitas, também, avaliações qualitativas dos impactos positivos e negativos e dos benefícios que o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil trouxe para o País, para os estados, para as regiões turísticas e para os municípios que o compõem.

Nesses casos, cabe discutir o que mudou, em vez de apenas perguntar o que foi feito. Se na fase do planejamento do Plano Estratégico para uma dada região turística não tiverem sido elaborados indicadores de impactos e benefícios que possam servir de parâmetros para a presente avaliação, é fundamental que estes sejam elaborados imediatamente após a implementação do Programa.

Resta esclarecer, ainda, como deve ser feita a avaliação de impactos:

A avaliação de impactos, quer sejam positivos, quer sejam negativos, e dos benefícios auferidos pelos envolvidos, além de ser feita para os diferentes aspectos, também deve contemplar algumas variáveis de escolha de cada projeto.

Assim, por exemplo, o aspecto econômico pode fazer uso das seguintes variáveis para fins de sua avaliação:

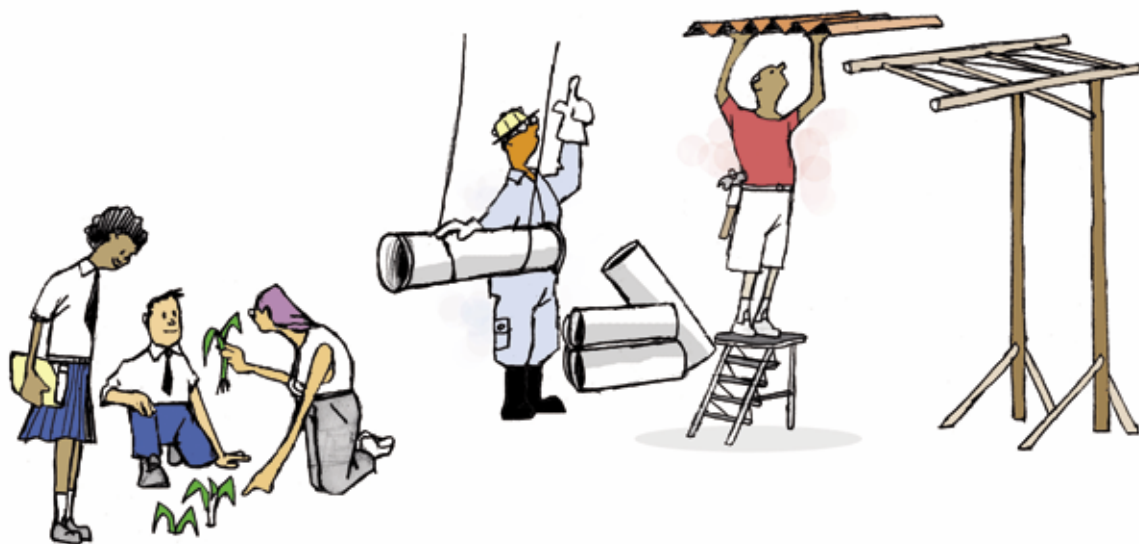
- empreendedorismo nas comunidades;
- geração de postos de trabalho;
- aumento da comercialização de produtos turísticos etc.

No caso do aspecto ambiental, podem ser usadas como variáveis:

- recuperação de áreas degradadas;
- conservação da paisagem local e da biodiversidade;
- educação ambiental;
- redução da poluição ambiental rural e urbana etc.

Com relação ao aspecto sociocultural pode-se acrescentar variáveis, como:

- valorização dos destinos turísticos de cunho etnocultural;
- valorização dos costumes, do folclore e de danças locais;
- valorização do artesanato e da gastronomia local etc.



Há, ainda, um último aspecto que não pode ser esquecido, que é o desenvolvimento geral ao qual se podem agregar variáveis, como:

- qualidade de vida;
- qualidade da saúde;
- redução de pobreza;
- qualidade da infra-estrutura de base etc. Observe, a seguir, o Quadro 5, que apresenta um exemplo de como criar os indicadores.

Observe, a seguir, o Quadro 5, que apresenta um exemplo de como criar os indicadores.

*Quadro 5 – Exemplo de questões para a elaboração de indicadores de impacto e benefícios gerados pela adoção do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil pelos estados, para os quatro níveis de governança, segundo diferentes aspectos e variáveis*

Aspecto	Variáveis	Indicadores (O que mudou?)
<b>NÍVEL NACIONAL</b>		
Econômico	Empreendedorismo	Qual a porcentagem de novos empreendedores, associados, direta ou indiretamente, às atividades turísticas, ocorridas no período, em todo o País?
	Geração de postos de trabalho	Qual a porcentagem de crescimento do número de postos de trabalho relacionados às atividades turísticas, em todo o País, no período comparado ao ano-base?
	Atração de mão-de-obra	

Aspecto	Variáveis	Indicadores (O que mudou?)
NÍVEL NACIONAL		
Ambiental	Áreas degradadas	
	Conservação da paisagem e biodiversidade	
	Educação ambiental	
Sociocultural		
Desenvolvimento geral		

Evidentemente, as variáveis apresentadas no quadro são apenas um exemplo e não necessariamente aquelas que deverão constar das avaliações nas diferentes regiões. Cada região deve monitorar e avaliar à sua maneira o Programa Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e, portanto, deve selecionar as variáveis mais adequadas para cada um dos quatro aspectos, respeitando as orientações gerais definidas neste Caderno.

Atenção: esse tipo de avaliação qualitativa, com a devida avaliação quantitativa nela inserida, só deve ser realizado ao final de um prazo nunca inferior a um ano. Isso porque, em se tratando da avaliação de benefícios e impactos, é necessário que haja um tempo entre o início das ações e o processo avaliativo para que as diferenças possam ser percebidas. Esse tempo é necessário para que as avaliações dos demais componentes do Programa tenham sido devidamente processadas e sistematizadas, e para que haja, de fato, mudanças a serem medidas.

Observe agora o Quadro 6 que apresenta um exemplo da construção de indicadores de impactos positivos e negativos, referentes aos objetivos gerais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

Quadro 6 – Exemplo de indicadores de impactos positivos e negativos para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

Componente avaliado	Impactos positivos				Impactos negativos			
	Aspectos	Variáveis	Impactos positivos	Fontes	Aspectos	Variáveis	Impactos negativos	Fontes
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
Produto turístico	Ambiental	Energia	Aumenta em X%/ano o número de meios de hospedagem que usam energia solar, levando a uma economia de Y% em gastos energéticos convencionais.	Cias. Estaduais de Luz e Força	Ambiental	Poliuição de praias	Aumenta o índice de poluição das praias das cidades incluídas no Programapor excesso de ocupação na alta estação, comparado às médias dos índices dos cinco anos anteriores.	Cias. Saneamento Básico
		Água	Há uma redução de X%/ mês no consumo de água para serviços, pela adoção de meios alternativos de captação de água (chuva, reuso etc.).	Cias. Estaduais de Captação, Coleta e Tratamento de Água		Ocupação do solo	Aumento de X%/ano da taxa de ocupação predatória da faixa litorânea, comparada à média de anos anteriores, pela especulação imobiliária crescente com o turismo.	Prefeituras
Produto turístico	Econômico	Postos de trabalho	Aumentada a geração média de postos de trabalho em X% /ano comparada à média de três anos.		Econômico	Tiraballo temporário	Aumento da taxa de trabalho temporário, sem carteira, em detrimento dos empregos fixos na alta estação.	



Componente avaliado	Impactos positivos				Impactos negativos			
	Aspectos	Variáveis	Impactos positivos	Fontes	Aspectos	Variáveis	Impactos negativos	Fontes
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
Produto turístico	Econômico	Postos de trabalho	Melhoria da qualificação de mão-de-obra local pelo aumento, em X%, da importação de mão-de-obra qualificada para cobrir empregos fixos, comparada ao ano-base.		Econômico	Trabalho temporário		
			Ampliação em X%/ano dos lucros auferidos com a atividade do turismo pelas comunidades locais investidoras.					
Produto turístico	Sociocultural	Patrimônio histórico-cultural	60% das cidades históricas das regiões turísticas implantaram projetos de conservação do seu patrimônio antes do 2º ano.	Relatórios das Secs. de Patrimônio Histórico		Alcoolismo	Aumento do número de jovens envolvidos negativamente com bebidas, nas áreas de maior afluência de turistas.	

Componente avaliado	Impactos positivos					Impactos negativos			
	Aspectos	Variáveis	Impactos positivos	Fontes	Aspectos	Variáveis	Impactos negativos	Fontes	
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
Produto turístico	Sociocultural	Intercâmbio cultural	Aumento do número de programas de intercâmbio cultural nas cidades que fazem parte do Programa.	Relatórios das Secs. Cultura	Sociocultural	Prostituição	Aumento em X% dos casos de prostituição infantil nas áreas próximas aos hotéis de luxo, comparado a outras regiões e épocas.		
Produto turístico	Desenvolvimento geral	Vias de acesso	100% das vias de acesso rodoviário, prioritárias às cidades turísticas do Programa, com sinalização turística adequada e condições de tráfego em toda a extensão, no prazo máximo de 24 meses.	Relatório das Secs. Transporte					
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									

Avaliações semelhantes devem ser feitas para os três outros níveis (estadual, regional e municipal) guardando as particularidades de cada um.

Como forma de auxiliar na busca de variáveis para os diferentes aspectos considerados é apresentada, a seguir, uma lista de exemplos que podem ser considerados no estudo dos impactos positivos e negativos.

### **Aspecto ambiental**

- alterações no aspecto fisionômico do ambiente;
- consumo de recursos naturais (água, energia, combustível fóssil etc.);
- geração de lixo e de outros tipos de resíduos líquidos ou sólidos;
- saneamento (esgoto e abastecimento de água);
- reutilização de materiais (reciclagem, reuso etc.);
- ampliação da consciência ecológica em relação à conservação das belezas cênicas e da biodiversidade;
- utilização ou exploração de áreas protegidas;
- especulação imobiliária.

### **Aspecto sociocultural**

- valorização da cultura e outros atributos étnicos e populares;
- favorecimento da memória histórico-cultural da região;
- melhoramento das condições sociais;
- ampliação da consciência de conservação do patrimônio histórico-cultural;
- alteração ou perda da identidade cultural;
- alterações nos padrões de consumo da população local;
- alterações de comportamento social (alcoolismo, prostituição, violência, consumo de drogas etc.);
- intercâmbio cultural.

### **Aspecto econômico**

- geração de postos de trabalho e emprego;
- ampliação da economia local e regional;
- aumento da circulação e melhoria na distribuição de riquezas;

- desempenho da balança comercial;
- dependência econômica de outras áreas;
- incremento nos lucros gerados pelas atividades turísticas;
- aumento da renda média familiar;
- aumento do padrão de vida das várias camadas sociais.

É importante salientar que não se pretende, com esta lista, exemplificar o que são impactos positivos e impactos negativos. Ao fazer a monitoria e a avaliação de impactos deve-se atentar para todas as possibilidades, pois o mesmo tipo de impacto pode ter caráter positivo para uma região e negativo para outra.

Para esclarecer, vamos dar como exemplo o uso de uma certa área protegida:

- se esse uso for feito de maneira indiscriminada ou sem a orientação do órgão ambiental certamente irá gerar um impacto negativo muito grande. Porém, se a área for utilizada de forma adequada para atividades controladas de ecoturismo, por exemplo, poderá minimizar ao máximo os impactos negativos com alguma agregação de benefícios.

## 6 Monitoria e Avaliação dos Módulos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

Como já foi apresentado anteriormente, o Programa de Regionalização do Turismo é constituído de nove Módulos, distintos entre si, porém não necessariamente seqüenciais na sua abordagem:

- Sensibilização;
- Mobilização;
- Institucionalização da Instância de Governança Regional;
- Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;
- Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;
- Sistema de Informações Turísticas do Programa;
- Roteirização Turística;
- Promoção e Apoio à Comercialização;
- Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa.



No Capítulo anterior tratou-se de avaliar o desempenho geral do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil com base nas metas traçadas para os objetivos gerais do Programa em cada região turística que o tenha adotado. Neste Capítulo, serão detalhados, um a um, todos os Módulos Operacionais do Programa e, para todos eles, a monitoria e avaliação de seu desempenho serão feitas com base nas metas programadas.

Os Módulos de 1 a 3 são preparatórios para o Módulo 4, no qual são elaborados os Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional implementados no Módulo 5. Todos os demais Módulos, a partir do 5, embora se configurem como Módulos, não deixam de ser projetos específicos do mesmo, e é, exatamente, devido a sua diferenciação em termos de efeitos sobre o Programa que eles são tratados de forma individualizada, como Módulos. Por isso, a monitoria e avaliação dos benefícios e impactos serão feitas tão-somente a partir do Módulo 4, uma vez que esses Módulos é que terão os maiores reflexos no Programa em todos os níveis de governança (nacional, estadual, regional e municipal).

Qualquer Sistema de Monitoria e Avaliação destinado a fazer o acompanhamento, avaliação e controle de Programas com tal abrangência e complexidade, como o é o Programa de Regionalização do Turismo, deve dobrar os cuidados a fim de que as avaliações realizadas sirvam, de fato, para orientar os tomadores de decisão na condução e controle do mesmo, por meio de ajustes e correções, fazendo com isso que se ampliem as possibilidades de sucesso do Programa.

Por isso, é necessário que cada Módulo seja acompanhado, monitorado, avaliado e ajustado especificamente em todos os seus componentes, de forma contínua e permanente. Também, é necessário que os efeitos, a partir da implementação de cada um desses Módulos, sejam examinados e avaliados a intervalos regulares segundo um cronograma predefinido.

Todo esse processo de monitoria e avaliação por meio da aplicação do SMA vai gerar informações que vão retroalimentar o processo, além de informar e esclarecer aos atores envolvidos e ao público, em geral.

## **6.1. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 1 – Sensibilização**

Os objetivos da sensibilização foram claramente definidos nas Diretrizes Operacionais do Programa e devem atender aos quatro níveis de governança.

Uma primeira abordagem desse Módulo deve monitorar o grau de alcance dos objetivos propostos.

Para isso, devem ser criadas metas quantificadas e qualificadas, definidas no espaço e no tempo, para serem confrontadas com o que foi realizado, a fim de se comparar os valores medidos com os padrões propostos. No caso de haver desvios, para mais ou para menos, e dependendo do grau do desvio e de sua importância potencial para o sucesso dos objetivos, é necessário analisar as causas e adotar algumas medidas corretivas ou preventivas.

É exatamente para que uma dada situação não chegue ao ponto em que os desvios tenham tal magnitude que acabem por comprometer o alcance dos objetivos, que a monitoria e avaliação devem ser feitas com regularidade, obedecendo a um planejamento cronológico, com intervalos regulares de, no mínimo, seis meses, no caso da avaliação de objetivos e resultados, e menores para as linhas de ação e atividades.

Com relação a estas últimas, a monitoria deve ser feita de acordo com as datas críticas para o cumprimento da atividade em exame, tais como quando cerca de 50% das metas programadas já tiverem sido cumpridos.

Um outro momento para fazer a monitoria seria na data ao final das ações. Entretanto, essas datas não devem ser rígidas e devem atender às particularidades de cada atividade ou à necessidade de vê-las avaliadas.

Há casos em que uma atividade é contínua durante toda a duração do programa ou projeto e, em outros casos, ela tem um tempo limitado para sua consecução. Nesse primeiro caso, a atividade deve passar por monitorias periódicas, em momentos definidos pelo coordenador do programa e de acordo com o desenvolvimento da atividade. No segundo caso, é usual se fazer uma monitoria no meio do processo e outra ao final.

Já no caso dos objetivos, o intervalo de tempo entre as avaliações deve ser de seis meses, no mínimo, para que haja tempo suficiente para que se veja o resultado das ações realizadas.

O mesmo raciocínio deve ser empregado nos casos de monitoria e avaliação dos benefícios e impactos. Dificilmente se conseguirá medir impactos ou benefícios, no âmbito de resultados e de objetivos, em espaços de tempo inferiores a seis meses ou um ano. Há casos em que os benefícios só aparecem e se tornam mensuráveis cinco a dez anos após o término de um conjunto de ações, representando a intervenção do projeto ou programa no evento a ser avaliado.

No decorrer da implantação do Programa numa região turística as primeiras medidas são exatamente aquelas voltadas à sensibilização, processo que permanece durante todo o tempo da existência do Programa e permeia todos os demais Módulos.

Para o Módulo de Sensibilização, de maneira geral, os objetivos propostos nas Diretrizes Operacionais, e que devem servir como escopo para a elaboração dos indicadores de desempenho e das metas a serem cumpridas são:

- adesão dos órgãos oficiais de turismo das UFs e órgãos municipais com foco na regionalização;
- esclarecimento do setor público e privado e da sociedade em geral acerca das vantagens da regionalização sobre as atividades turísticas e os produtos ofertados;
- apoio às UFs na identificação de lideranças para participarem do processo de regionalização;
- gerenciamento e minimização das resistências às novas idéias e posturas;
- promoção e valorização da adoção das visões ambiental, sociocultural e econômica no âmbito do processo de regionalização;
- fortalecimento das instituições públicas ou privadas envolvidas com as atividades turísticas;
- consolidação das parcerias envolvidas.

Tomando esses objetivos das Diretrizes Operacionais por base, o primeiro passo é o estabelecimento de padrões de medida e avaliação, ou o estabelecimento das metas a serem cumpridas, num dado período, para a comparação futura destas com os resultados obtidos e atividades realizadas. Os indicadores elaborados para tanto são os de desempenho ou processo, do tipo direto, adequadamente qualificados e quantificados e definidos no tempo e no espaço.

Para cada um dos objetivos pode haver mais de uma meta de escopos diferentes. Cada meta deve ser descrita de forma clara, com a indicação do que se quer alcançar, para quem, quando isso deverá ocorrer, em que proporção, com que qualidade, além de sempre deverem estar relacionadas comparativamente a valores-base, chamados de linha-base. Essa linha-base pode ser, por exemplo, os valores médios para um dado evento nos últimos cinco anos, ou um valor existente (em número real ou percentual) no início da implantação do projeto.



As avaliações vão ocorrer de acordo com a cronologia individual para cada meta. Se houver desvios entre o planejado e o executado, estes serão avaliados quanto a sua grandeza e nível de risco, e receberão uma nota que poderá variar de A a D. Quando não houver desvios ou quando eles forem muito pequenos em relação aos padrões iniciais (menor do que 14%) e não representarem riscos sérios ao andamento do projeto, a nota será A.

No caso de desvios um pouco maiores (por exemplo, entre 1% e 40%) a ação deverá continuar a ser executada, porém ela deve receber uma atenção especial quanto ao seu monitoramento em nova data, o mais breve possível, para evitar que o problema se torne insolúvel. A adoção de medidas preventivas é recomendada, porém não obrigatória. Nestes casos, a nota será B.

Já nos casos em que os desvios são maiores do que 40% é dever do gestor interromper a ação em execução até que as causas dos desvios sejam devidamente esclarecidas e sejam adotadas medidas corretivas, com novas datas de monitoria, para a verificação do novo desempenho. Neste caso, a nota é C.

A nota D é reservada para aquelas ações que ainda não podem ser avaliadas, como, por exemplo, se não tiverem sido iniciadas ou quando o número de dados é insuficiente para uma avaliação.

Vamos esclarecer, através da exemplificação:

Poderíamos ter como indicadores de desempenho para um mesmo objetivo de sensibilização, nos quatro níveis de governança, as seguintes formulações:

### **Objetivo**

Adesão dos órgãos públicos das UFs e órgãos municipais com foco na regionalização (como o primeiro dos objetivos listados nas Diretrizes Operacionais).

### **Indicador de desempenho (meta) – Nível nacional**

Pelo menos 25% do total das regiões turísticas aderem ao Programa, a cada seis meses, com pelo menos cinco órgãos públicos envolvidos por região, sendo 50 adesões em seis meses; 100 em 12 meses, 150 em 18 meses e 200 em 24 meses.

### **Nível estadual**

Pelo menos 25% das regiões turísticas do Estado aderem ao Programa, com a inclusão de órgãos públicos estaduais e municipais, sendo X adesões em seis meses; Y em 12 meses, Z em 18 meses e W em 24 meses.

## Nível regional

Do total de órgãos públicos da região turística que se incorporam ao programa nos 12 primeiros meses, a partir da implantação do programa, pelo menos 50% elaboram e apresentam Planos Estratégicos e projetos específicos entre três e seis meses após sua integração.

## Nível municipal

Cem por cento dos municípios da região aderem ao Programa ao final de dois anos, sendo 25% de adesões em seis meses; 50% em 12 meses, 75% em 18 meses e 100% em 24 meses.

Para cada um dos demais objetivos, dentre os apresentados nas Diretrizes Operacionais, ou para os objetivos gerais do Módulo, criados especificamente para a região turística em avaliação, a apresentação dos dados se repetirá nos quatro níveis, com indicadores elaborados de acordo com cada situação.

Além de fazer a monitoria e avaliação dos objetivos apresentados nas Diretrizes Operacionais, cada região pode incluir outros objetivos, caracterizados para ela, como os mencionados. Esses novos objetivos devem receber o mesmo tratamento que os anteriores, sendo monitorados e avaliados da mesma forma e com indicadores especialmente construídos para eles.

Um outro aspecto que, ainda, deve ser considerado durante o processo de monitoria e avaliação do Módulo de Sensibilização é verificar se as demais ações pertinentes à sensibilização, como as competências de cada órgão envolvido, os instrumentos usados, as estratégias escolhidas e os insumos utilizados atendem às metas propostas e, em caso positivo, em que proporção e com que grau de eficiência e eficácia. Para tanto, é necessário que sejam criados indicadores, com suas respectivas metas, para serem incorporados ao SMA.

O SMA receberá todas as informações pertinentes a esse Módulo e, ao término de cada momento de monitoria, nas datas previstas, emitirá um relatório consolidado que deverá ser encaminhado à instância superior para análise e disseminação.

### 6.1.1. Como fazer a Monitoria e Avaliação do desempenho para a Sensibilização?

Uma vez criados os indicadores, tanto para os objetivos das Diretrizes Operacionais, como aqueles para os objetivos gerais do Módulo 1, em cada região, eles seriam inseridos *on-line* no SMA. Nas datas preestabelecidas para a realização da monitoria e avaliação seriam fornecidos os dados ou

informações sobre o grau de realização da meta naquele momento. O próprio sistema, então, deverá transformar em porcentagem os dados informados. Esses dados, uma vez confrontados com os valores padrões ou os esperados, serão automaticamente avaliados pelo SMA e a eles será conferido um valor que varia de A a D, conforme já explicado. No caso de um valor B ou C será apresentado um campo para que sejam indicadas as causas do desvio observado. Dependendo, também, do valor B ou C, outros campos serão abertos para que sejam inseridas no Sistema as ações preventivas ou corretivas. Ao final desse processo será emitido um relatório com as avaliações e sugestões, que deverá ser encaminhado à instância superior. As decisões finais serão tomadas pelas Instâncias de Governança apropriadas e, no caso de projetos específicos executados pelo setor privado ou pela sociedade civil, essas deliberações ficarão restritas aos gestores de cada um.

O quadro a seguir permite visualizar como esses dados serão organizados no SMA, na forma de tabela, para serem alimentados e acessados, em qualquer um dos quatro níveis de governança considerados.

Quadro 7 - Exemplo de indicadores de desempenho para o Módulo Sensibilização

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
Buscar a adesão dos órgãos públicos das Unidades da Federação e Órgãos Municipais com o foco na regionalização do turismo	Nº de adesões no país: pelo menos 25% do total das regiões turísticas aderem ao Programa, a cada seis meses, com pelo menos cinco órgãos públicos envolvidos por região, sendo 50 adesões em seis meses, 100 em 12 meses, 150 em 18 meses e 200 em 24 meses.	6 meses: 50	50					
		12 meses: 100		70			Dificuldade no contato	
		18 meses: 150			120		Baixo interesse	
		24 meses: 200			125		Baixo interesse	
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
Buscar a adesão dos órgãos públicos no Estado e Órgãos Municipais com o foco na regionalização do turismo	Nº de adesões no Estado: pelo menos 25% das regiões turísticas do estado aderem ao Programa, com a inclusão de órgãos públicos estaduais e municipais, sendo X adesões em seis meses, Y em 12 meses, Z em 18 meses e W em 24 meses.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
Buscar a adesão dos órgãos públicos no estado e órgãos municipais com o foco na regionalização do turismo	Nº de adesões na região: do total de órgãos públicos da região turística que se incorporam ao programa nos 12 primeiros meses, a partir da implantação do programa, pelo menos 50% elaboram e apresentam Planos Estratégicos e projetos específicos entre três e seis meses após sua integração.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>								
1. Buscar a adesão dos órgãos públicos municipais com o foco na regionalização do turismo	Nº de municípios que aderem ao Programa: 100% dos municípios da região aderem ao Programa ao final de dois anos, sendo 25% adesões em seis meses, 50% em 12 meses, 75% em 18 meses e 100% em 24 meses.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						
	Nº de órgãos públicos que aderem ao Programa: pelo menos 25% do total dos órgãos públicos de cada município da região turística aderem ao Programa a cada seis meses da implementação do Programa, sendo 25% adesões em seis meses, 50% em 12 meses, 75% em 18 meses e 100% em 24 meses.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						
2. Promover a discussão e a disseminação de conceitos relacionados à atividade turística e adotados pelo Programa de Regionalização do Turismo, para nivelar e harmonizar o uso e compreensão desses conceitos	Nº de reuniões com palestras: pelo menos uma reunião c/ três palestras de sensibilização, para cada município, num total de 25% do total de municípios do estado, em seis meses da implementação do Programa, sendo X Reuniões / 3X palestras/ seis meses, Y / 3Y, Z/3 Z e W/ 3W.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>								
3. Identificar e envolver no Programa lideranças locais e regionais ligadas às atividades turísticas	Nº de lideranças envolvidas e atuantes: pelo menos cinco novas lideranças/município, envolvidas com a atividade turística identificadas e incluídas a cada seis meses da implementação do Programa, sendo X a cada seis meses.	6 m						
		12 m						
		18 m						
		24 m						

As metas representam a qualificação e a quantificação dos objetivos a serem alcançados, em um tempo determinado (horizonte temporal) e com os recursos definidos. Cada meta deve ser descrita claramente, indicando o que se quer alcançar (escopo da meta) e o momento em que isso deve ocorrer (indicada como mês X relativo ao início do projeto) A = 90 a 100% de cumprimento; B = 60 a 89% de cumprimento; C = MENOS de 60% de cumprimento; D = DADOS INSUFICIENTES para avaliação.

## 6.2. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 2 – Mobilização

Os objetivos traçados no âmbito das Diretrizes Operacionais para o Módulo de Mobilização, em cada nova região criada, devem tornar-se o objeto de monitoria e avaliação, a exemplo do que se fez para o Módulo de Sensibilização.

Como objetivos gerais desse Módulo têm-se:

- promoção e articulação do envolvimento, participação e comprometimento dos agentes em todos os processos decisórios ao longo da cadeia produtiva do turismo;
- ampliação da participação dos agentes dos três setores: público, iniciativa privada e sociedade civil organizada;
- motivação, contínua e permanente, dos agentes envolvidos em todas as etapas e fases do processo de regionalização;
- integração dos processos existentes;
- envolvimento dos agentes ainda sem representatividade no processo.

Considerando as estratégias possíveis para o alcance dos objetivos citados, é necessário que sejam construídos indicadores que possam atestar que esses objetivos foram alcançados, além de se criarem alguns outros para avaliar as estratégias aplicadas para a mobilização na região turística. Isso faz parte da identificação dos objetivos gerais do Módulo de Mobilização, segundo as especificidades de cada região, a exemplo do que foi feito no Módulo anterior.

Nessa avaliação, também, não deve ser esquecido o desempenho dos agentes envolvidos nos diferentes níveis de governança, assim como o exercício de suas competências.

A elaboração dos indicadores quantificados e qualificados deve seguir a mesma orientação dada no Módulo anterior, e o aspecto da estruturação do quadro de monitoria e avaliação é igual ao apresentado no quadro a seguir.

Quadro 8 - Exemplo de indicadores de desempenho para o Módulo de Mobilização

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
Promoção e articulação do envolvimento, participação e comprometimento dos agentes em todos os processos decisórios ao longo da cadeia produtiva do turismo	Nº de atores mobilizados e permanentemente envolvidos com o Programa, no país: cerca de 1.000 agentes mobilizados e envolvidos permanentemente com o Programa ao final de dois anos sendo 50% ao final do 1º ano e 100% ao final do 2º ano.	12 m						
		24 m						
	Integração de ações: 100% dos processos e ações de regionalização integrados em dois anos, sendo 30% no 1º ano e 70% no 2º ano.	12 m						
		24 m						
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>								

As metas representam a qualificação e a quantificação dos objetivos a serem alcançados, em cada um dos níveis de governança, em um tempo determinado (horizonte temporal) e com os recursos definidos. Cada meta deve ser descrita claramente, indicando o que se quer alcançar (escopo da meta) e o momento em que isso deve ocorrer (indicada como mês X relativo ao início do projeto).

A = 81 a 100% de cumprimento (não requer medidas de ajuste); B = 51 a 80% de cumprimento (requer medidas preventivas); C = MENOS de 50% de cumprimento (requer medidas corretivas) e D = DADOS INSUFICIENTES para avaliação.

### **6.3. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional**

Os processos de sensibilização e mobilização, necessários para que seja possível a institucionalização da Instância de Governança Regional, já foram objeto de monitoria e avaliação nos dois itens (Módulos) anteriores. Cabe a este Módulo 3 monitorar e avaliar, além dos objetivos identificados nas Diretrizes Operacionais, os objetivos gerais do Módulo, específicos para cada região turística, e outros dois processos essenciais para seu estabelecimento. São eles:

- processos de identificação de agentes com representatividade nos municípios da região turística;
- a capacitação desses agentes;
- o nível de atuação da Instância.

Como nos Módulos anteriores, os demais objetivos pertinentes à criação da Instância de Governança Regional em cada uma das regiões turísticas do Estado devem formar a base para a elaboração dos indicadores de desempenho.

Também a exemplo dos dois Módulos anteriores não serão gerados indicadores de benefícios e impactos, uma vez que eles serão objeto da implementação do Programa, por meio de seu Plano Estratégico e dos projetos específicos, a serem discutidos mais à frente.

As planilhas constantes do SMA aplicadas a este Módulo são similares às anteriores, assim como o quadro de estruturação no SMA. O quadro a seguir apresenta um exemplo nos quatro níveis de governança.

Quadro 9 - Exemplo de indicadores de desempenho para os quatro níveis de governança

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
1. Criar interlocução regional para operacionalização do Programa de Regionalização do Turismo	1.1. Interlocução entre regiões turísticas e estados: 100% das regiões turísticas possuem Instâncias de Governança para operacionalizar o Programa ao final de dois anos, sendo 50% no 1º ano e 50% no 2º.							
	1.2. Ações de coordenação: 100% das ações de coordenação do processo de regionalização foram descentralizadas para as regiões turísticas ao final de dois anos, sendo 50% no 1º ano e 100% no 2º ano.							
	1.3. Instrumentos e normas: instrumentos e normas para a coordenação do processo de Regionalização criados e implantados em seis meses do início do Programa.							
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
	Interlocução entre regiões turísticas: 100% das regiões turísticas do Estado com Instâncias de Governança criadas e integradas ao final de dois anos, sendo 50% em 1 ano e 100% em 2 anos.							
	Atuação da Instância de Governança: 100% das Instâncias de Governança instaladas envolvidas com o planejamento e implementação dos Planos Estratégicos do Programa em dois anos, sendo 50% no 1º ano e 100% no 2º ano.							



Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
	Captação de recursos: pelo menos 50% das Instâncias de Governança no Estado participam de projetos de captação de recursos para o Programa ao final de dois anos, sendo 20% no 1º ano e 50% no 2º ano.							
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
	100% dos Municípios constantes de cada região turística participam da institucionalização da Instância de Governança Regional ao final de um ano, sendo 100% em um ano.							
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
	100% das Instâncias de Governança no âmbito municipal têm representação na Instância Regional e participam da gestão dos projetos turísticos ligados à regionalização ao final de dois anos.							

A = 81 a 100% de cumprimento (não requer medidas de ajuste); B = 51 a 80% de cumprimento (requer medidas preventivas); C = MENOS de 50% de cumprimento (requer medidas corretivas) e D = DADOS INSUFICIENTES para avaliação.

#### 6.4. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 4 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional

No Capítulo 5 discutiu-se a monitoria e avaliação do Programa de Regionalização do Turismo, de forma integral, tanto na sua modalidade de

desempenho como para os impactos e benefícios causados, em cada um dos níveis de governança, em função de sua adoção. O propósito foi verificar qual o desempenho do Programa em cada região turística e o grau de alcance das metas propostas.

Este capítulo ficou, então, reservado para a M&A dos nove Módulos do Programa, dos quais três já foram discutidos. Chega-se agora ao Módulo 4 que trata da Elaboração do Plano Estratégico do Programa de Regionalização e de cuja implementação se cuidará no Módulo 5. A partir dos Módulos 4 e 5, todos os seguintes são conseqüências destes dois. Portanto, esses dois Módulos são complementares um do outro. Daí a importância de se discutir, neste momento, como fica o processo de M&A para esses dois Módulos, uma vez que dada a complementaridade entre eles, também existirá uma complementaridade no seu processo de avaliação.

Vale lembrar, uma vez mais, que os Objetivos Específicos do Plano Estratégico (Módulo 4) nada mais são do que os próprios enunciados dos projetos específicos, de que trata o Módulo 5, com outra redação, que os caracteriza como objetivos gerais dos projetos específicos. Alguns desses projetos específicos são objeto dos Módulos 6 a 9 e serão tratados especificamente mais à frente.

Assim, tanto o Módulo 4 como o 5 terão seus indicadores de desempenho, com suas respectivas metas, avaliados da maneira usual. Porém, a M&A dos impactos e benefícios só será realizada em relação aos objetivos gerais dos projetos específicos no Módulo 5. Com isso já estará garantida a M&A dos objetivos específicos do Plano Estratégico, não havendo, portanto, necessidade de fazê-lo novamente.

Por outro lado, como o Plano Estratégico é composto de uma série de objetivos específicos, cada um representando um projeto individualizado, ao se fazer a M&A dos impactos e benefícios do Plano Estratégico, já se estará avaliando os reflexos resultantes do conjunto de projetos específicos.

Concluindo, pode-se dizer que o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional e seus respectivos projetos específicos representam a base para as mudanças esperadas e desejadas no desenvolvimento do turismo na região.

### 6.4.1. Monitoria e Avaliação de desempenho do Módulo 4

O foco da monitoria e avaliação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional – que será denominado daqui em diante simplesmente Plano Estratégico – passa a ser centrado, não mais nos objetivos das Diretrizes Operacionais, mas nos componentes dos Planos Estratégicos, representados aqui por seus respectivos objetivo geral e objetivos específicos. É importante lembrar que toda a estratégia a ser aplicada para o alcance de seus objetivos se encontra detalhadamente descrita no Plano Estratégico aqui em discussão dentro de uma visão de futuro, idealizada de forma integrada e participativa entre os envolvidos com suas ações.

Como as regiões turísticas diferem entre si, de acordo com suas especificidades e características, também os Planos Estratégicos resultantes do planejamento serão distintos e específicos para cada uma delas. Da mesma forma que foi preconizada para o Programa de Regionalização do Turismo, o desempenho do Plano Estratégico também deve ser monitorado e avaliado nos quatro níveis de governança – nacional, estadual, regional e municipal. Para cada um desses níveis devem ser criados indicadores de desempenho, quantificados e situados no tempo e espaço.

### 6.4.2. Avaliação dos Componentes do Plano Estratégico

O Plano Estratégico elaborado para cada região turística deve ser constituído pelos seguintes componentes ou elementos:

- objetivo geral ou global – é o foco orientador de toda a estratégia a ser implementada para a região turística em estudo, e que depende das especificidades e características de cada região;
- objetivos específicos – representam os enunciados dos projetos específicos a serem implementados na etapa seguinte do Programa;
- linhas de ação – são meios para que os objetivos propostos sejam alcançados e coincidam com os resultados (ou objetivos específicos) dos projetos específicos tratados no Módulo 5);
- metas – representam os indicadores quantificados a serem alcançados no decorrer do plano, tanto para os objetivos específicos como para o objetivo geral;
- indicadores de impactos e benefícios – a serem usados no presente SMA.

É possível que as metas programadas e os indicadores definidos no momento da elaboração do Plano Estratégico não sejam suficientes ou não atendam plenamente às necessidades e exigências do processo de monitoria e avaliação com todas as caracterizações desejadas. Neste caso, é preciso que eles sejam revistos, ajustados e complementados, antes que possam fazer parte do Sistema.

Como nos casos anteriores, devem ser monitorados os indicadores de desempenho e suas respectivas metas apenas no nível regional para o qual o plano foi elaborado. Isso porque, quando se fizer a M&A dos impactos e benefícios do Plano Estratégico, já se estará dando conta dos reflexos causados pela adoção do Programa de Regionalização e pelo estabelecimento do seu respectivo Plano Estratégico.

Isso pode ser mais bem explicado considerando que a pergunta que se faz no processo de M&A do Plano Estratégico é: “O que mudou de fato, para melhor ou para pior, na região turística e em seus municípios, a partir da implantação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional?” A resposta a essa pergunta cobre os reflexos do Plano na região e no município, não sendo, portanto, necessário repeti-la em separado. Com relação aos níveis estadual e nacional, os impactos e benefícios não serão computados a partir de cada Plano Estratégico isolado, mas sim a partir da adoção do Programa de Regionalização. Portanto, não cabe fazer a M&A dos impactos e benefícios que os Planos Estratégicos isoladamente terão nos níveis estadual e nacional.

Quando nos reportamos à monitoria e avaliação das metas e indicadores de impacto e de benefícios já estamos considerando automaticamente a somatória dos componentes do Plano (objetivo geral, objetivos específicos e linhas de ação).

Um fato a ser lembrado é que os indicadores de desempenho, benefícios e impactos, usados para a monitoria e avaliação do Plano Estratégico, não devem ser uma mera somatória dos indicadores e metas dos Módulos que o compõem, mas devem ser independentes e objetivamente relacionados aos componentes do Plano Estratégico a que estão direcionados, ou seja, aos seus objetivos gerais, ou aos objetivos gerais dos projetos específicos, como autênticos representantes de seus objetivos específicos.

O quadro a seguir mostra como elaborar Indicadores de Desempenho para os Objetivos Gerais do Plano Estratégico nos quatro níveis de governança.

Quadro 10 - Exemplo de indicadores de desempenho para os objetivos gerais do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL NACIONAL</b>								
Integração das regiões turísticas do país, com vistas à redução da pobreza e à inclusão social	Pelo menos 40% de todas as regiões turísticas do país incrementaram o PIB em 60% por meio da atividade turística, em dois anos após a implantação do Programa.							
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
Crescimento sustentável alcançado no Estado com a adoção do Programa	100% das regiões turísticas do Estado, selecionadas dentro do Programa estão integradas e participando ativamente das ações de desenvolvimento sustentável da região, ao final de dois anos.							
<b>NÍVEL REGIONAL – Corresponde ao objetivo geral do plano estratégico para a região considerada</b>								
Melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e da mão-de-obra local destinada às atividades ligadas ao turismo, do Circuito “Mar e Mata” no Litoral Norte (LN) do Estado X	Em 12 meses após sua implementação o Programa detectou uma melhoria em 30% do grau de satisfação dos turistas com referência aos serviços mencionados, comparado com valores do ano-base da implantação do Programa.							
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>								
Inclusão das comunidades locais, em cada município da região turística, em ações relacionadas à atividade turística	Pelo menos 30% dos novos negócios dirigidos ao turismo, em cada município participante na região turística considerada são resultado da inclusão da comunidade local, em dois anos pós-implantação do Programa.							

A = 81 a 100% de cumprimento (não requer medidas de ajuste); B = 51 a 80% de cumprimento (requer medidas preventivas); C = MENOS de 50% de cumprimento (requer medidas corretivas) e D = DADOS INSUFICIENTES para avaliação.

## **6.5. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 5 – Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional**

A Implementação do Plano Estratégico é uma etapa essencial para o Programa. Todo o sucesso do Programa de Regionalização vai depender de como será feita a implementação do Plano Estratégico. Por isso, a aplicação do SMA neste Módulo deverá ser realizada em todos os seus detalhes e revestida do maior cuidado possível.

Como visto no Módulo anterior, os Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional terão características próprias, em função de cada região abordada e, conseqüentemente, serão distintos com relação aos projetos específicos que o compõem. Assim, a sua implementação também apresentará peculiaridades de acordo com cada Plano.

A implementação dos Planos Estratégicos vem completar a base do desenvolvimento das atividades turísticas e do turismo nas regiões, nos estados e no País. Nesta etapa, também, a monitoria deverá ser feita tanto para verificar se as metas propostas originalmente foram cumpridas – portanto, pela monitoria do desempenho –, assim como para avaliar os impactos positivos e negativos causados e quais os benefícios usufruídos pelos envolvidos.

Outros aspectos relevantes para a avaliação geral das atividades turísticas numa dada região são a integração e a inter-relação que devem se concretizar entre diferentes setores da economia, do governo e da sociedade. Por isso, na elaboração do Plano Estratégico e, posteriormente, no planejamento de seus projetos específicos, é imprescindível que parceiros governamentais estejam lado a lado na implementação de projetos de apoio às atividades turísticas.

### **6.5.1. Monitoria e Avaliação dos objetivos, resultados e atividades dos projetos específicos**

Nesta etapa, serão monitorados:

- os objetivos gerais de cada um dos projetos específicos apresentados no Plano Estratégico, e que, neste Módulo, deverão ter seus respectivos enunciados revistos e adequados. Com a monitoria destes se verificará se os objetivos foram alcançados, no tempo e no espaço, em que proporções e com que qualidade. Caso eles já estejam incluídos no processo de monitoria e avaliação do Plano Estratégico, na categoria de objetivos específicos, não será necessário repetir aqui a monitoria desses objetivos;

- os resultados esperados a partir das ações realizadas. Para este elemento também serão criados indicadores de desempenho a serem monitorados e avaliados quanto ao seu alcance;
- as atividades que são os meios para chegar aos resultados. As metas para as atividades são definidas e detalhadas no momento do planejamento dos projetos específicos e formarão a base para a monitoria da realização das mesmas.

Os quadros a seguir exemplificam como ficam as elaborações dos indicadores de desempenho para os objetivos gerais, para os resultados e para as atividades dos projetos específicos.

É fundamental lembrar que os objetivos gerais dos projetos específicos nada mais são do que os Objetivos Específicos listados no Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional do Turismo.

No caso das avaliações de desempenho das atividades, estas são realizadas apenas no nível em que ocorrem, isto é, caso seja uma ação que se desenvolve no nível municipal ela será avaliada apenas nesse nível. Se ela ocorrer no nível regional ou estadual será avaliada em seu respectivo nível.

*Quadro 11 - Exemplo de indicadores de desempenho para os objetivos gerais de um dos projetos específicos do Plano Estratégico*

Objetivos	Escopo dos indicadores e metas	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas de ajuste
			A	B	C	D		
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
1. Criar e implantar o programa de qualificação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais	No mínimo dez cursos de capacitação para o setor de hotelaria, dez para o setor de alimentação e dez para o atendimento a clientes no comércio, até 12/2006, implantados na região turística considerada para atender aos municípios dela constantes.							
2. Implantar o programa de valorização do artesanato regional, com qualificação da mão-de-obra para a produção de artesanato sustentável	Pelo menos três programas de valorização e capacitação para artesanato regional, implantados nos primeiros seis meses em cada município da região turística considerada.							

Quadro 12 - Indicadores de desempenho para os resultados e atividades dos projetos específicos do Módulo 5

Objetivos gerais	Resultados	Metas	Atividades	Metas	Datas monitoria	Executado				Causas do desvio de ajuste	Medidas de ajuste	
						A	B	C	D			
<b>NÍVEL REGIONAL</b>												
1. Criar e implantar o programa de qualificação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais	1.1. Empreendedores locais capacitados e qualificados por meio dos cursos especiais para atuação no ramo de hotelaria e turismo.	Pelo menos, quatro programas implantados no 1º ano da implementação do projeto.	1.1.1. Levantar as necessidades locais.	Duas reuniões com os agentes e a comunidade de cada região turística do Estado (3), duas visitas às regiões após as reuniões de sensibilização.								
			1.1.2. Elaborar o programa juntamente com especialistas.	4 programas prontos, discutidos e aprovados em dois meses, pós- visitas.								
			1.1.3. Realizar os cursos identificados em oito meses.	20 cursos implantados nas diversas áreas, em cada uma das três regiões turísticas do Estado.								
	1.2. Atores sensibilizados para atender ao programa de capacitação.	Duas reuniões semanais com representantes dos setores de hotelaria, turismo e afins.										
	1.3. Aplicação de atividades do curso, monitoradas ao longo do projeto.											



### **6.5.2. Monitoria e Avaliação de benefícios e impactos gerados a partir dos projetos específicos e Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional**

As avaliações de impactos (positivos e negativos) e benefícios, seja dos projetos específicos, seja dos Planos Estratégicos, são feitas a partir do nível de resultados (no primeiro caso) ou a partir do nível de objetivos específicos (no segundo caso), e daí para cima. Isso quer dizer que, se os resultados tiverem sido alcançados a partir das atividades realizadas, eles próprios ou o seu uso vão gerar efeitos no nível superior. Esses efeitos se configuram como benefícios, impactos positivos, impactos negativos ou os de qualquer associação entre eles.

Isso se explica porque as ações ou atividades, ao serem executadas, geram, no seu conjunto, um resultado representado pelos bens, produtos ou serviços colocados à disposição dos beneficiários para seu uso. Tanto esses bens como o seu uso acabam por criar um impacto, seja ele positivo ou negativo, e/ou um benefício direto aos seus usuários, que se reflete no nível acima. Por isso, não adianta buscar benefícios ou impactos considerando apenas as atividades, pois elas não passam de meios para que os resultados sejam atingidos.

Assim o que se vai avaliar, de fato, é aquilo que foi mudado para melhor ou para pior pelos projetos específicos ou pelos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional.

A avaliação dos benefícios e impactos de cada projeto específico, com relação aos seus objetivos gerais, deve-se dar do ponto de vista do município, da região turística, do Estado e da União.

Nessa etapa da avaliação podem ser elaborados indicadores para o uso dos resultados. Em outras palavras, significa verificar se os serviços, bens e produtos disponibilizados pelos projetos específicos foram utilizados pelos beneficiários e o que resultou desse uso, em termos de melhorias, benefícios ou impactos.

Exemplificando:

- um turista compra um novo roteiro que foi disponibilizado como um produto posto à disposição dos interessados, ou seja, um resultado disponível.
- a compra desse roteiro por turistas é um exemplo do uso desse resultado.
- um indicador de desempenho para esse resultado seria pelo menos, um novo roteiro colocado no mercado nacional nos seis primeiros meses após a implantação do Programa.
- mas, um indicador de resultado, poderia ser pelo menos, 50 novos contatos

de compra para o novo roteiro realizado a cada mês, três meses após seu lançamento no mercado.

Então, além dos indicadores de desempenho com suas metas, é bom que sejam estabelecidos também indicadores de resultados para serem avaliados nesta etapa.

### **6.5.3. Aspectos e variáveis auxiliares na Monitoria e Avaliação**

É no mínimo comprometedor avaliar um projeto ou programa sem levar em conta, pelo menos, um número mínimo de aspectos envolvidos e, para cada um deles, algumas variáveis que irão ser específicas para os diferentes projetos ou programas.

Com relação aos indicadores de impactos e benefícios do Plano Estratégico, na sua fase de planejamento, deve ser solicitada a elaboração de um conjunto de indicadores para quatro aspectos considerados – econômico, sociocultural, ambiental e de desenvolvimento geral, que são essenciais para um bom desempenho da atividade turística.

Nesta etapa, o que deve ser feito é separar esses indicadores de acordo com esses quatro aspectos, identificar se há variáveis a serem adotadas e, neste caso, complementá-los para as diferentes variáveis.

A avaliação será feita sobre:

- os benefícios esperados, e que serão auferidos pelos beneficiários diretos e indiretos. Só que, para este tipo de avaliação, os indicadores serão outros, que não os anteriormente mencionados, pois se trata de indicadores de benefício, e não apenas de desempenho. Para esta avaliação, os indicadores comporão conjuntos para cada um dos aspectos indicados, ou seja, ambiental, sociocultural, econômico e de desenvolvimento geral. Ainda nessa categoria de indicadores é necessário verificar a pertinência, ou não, da inclusão de variáveis que tornem a avaliação mais específica;
- os impactos positivos e negativos que tenham sido previstos no momento do planejamento ou que sejam detectados no decorrer da implementação. Da mesma forma como no item anterior, os indicadores devem estar associados aos aspectos citados e devem envolver, quando for o caso, variáveis adequadas ao projeto, à região, aos beneficiários etc.

Os quadros a seguir mostram exemplos de como fazer a monitoria e a avaliação dos benefícios, impactos positivos e negativos.

Quadro 13 - Indicadores de benefício, como esperado por diferentes agentes, para o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional (Módulo 4)

Objetivo geral	Aspectos considerados	Variáveis (exemplos)	Indicadores a partir do ponto de vista do que é esperado por:				Demais Parceiros	
			MTur	Instâncias de Governança	Iniciativa Privada	Público/ Sociedade/ Comunidade Local		
<b>PLANO ESTRATÉGICO – NÍVEL NACIONAL</b>								
Colocar o objetivo geral do Plano Estratégico considerado e em avaliação) Ex: integração das regiões turísticas do País, com vistas à redução de pobreza e inclusão social	Econômico (Desenvolvimento micro e macroeconômico)	Empreendedorismo	Aumento do fluxo turístico interno, decorrente de um maior empreendedorismo dos agentes locais, gerando melhor qualidade de serviços e equipamentos.	Incremento, em 25% ao ano, de agentes que participam da gestão dos Planos Estratégicos e projetos específicos.	100% das regiões que integram o Programa demonstraram aumento de empreendedorismo de 60% em dois anos.	Aumento de 20% nos investimentos governamentais para as atividades de apoio ao turismo em todas as regiões turísticas do País, em dois anos.		
			Inclusão social	Aumentado em 20% o número de jovens associados a serviços prestados ao turismo, ao final de um ano.		Ampliação em 50% da mão-de-obra capacitada para ser empregada em atividades turísticas, ao final de dois anos.	Novos processos de produção desenvolvidos por um número crescente da comunidade, reduzindo em 5% as desigualdades sociais em dois anos.	
			Nível de renda familiar					
		Geração de postos de trabalho						

Objetivo geral	Aspectos considerados	Variáveis (exemplos)	Indicadores a partir do ponto de vista do que é esperado por:			
			MTur	Instâncias de Governança	Iniciativa Privada	Público/ Sociedade/ Comunidade Local
<b>PLANO ESTRATÉGICO – NÍVEL ESTADUAL</b>						
Ex: crescimento sustentável alcançado no Estado com a adoção do Programa	Econômico (Desenvolvimento micro e macroeconômico)	Empreendedorismo Emponderamento e inclusão social Nível de renda familiar Geração de postos de trabalho				
<b>PLANO ESTRATÉGICO – NÍVEL REGIONAL</b>						
Ex: melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e da mão-de-obra local destinada às atividades ligadas ao turismo, do Circuito "Mar e Mata" no Litoral Norte (LN) do Estado X	Econômico (Desenvolvimento micro e macroeconômico)	Empreendedorismo Emponderamento e inclusão social Nível de renda familiar Geração de postos de trabalho				
<b>PLANO ESTRATÉGICO – NÍVEL MUNICIPAL</b>						
Ex: inclusão das comunidades locais, em cada município da região turística em ações relacionadas à atividade turística	Econômico (Desenvolvimento micro e macroeconômico)	Empreendedorismo Emponderamento e inclusão social Nível de renda familiar Geração de postos de trabalho				

**Observação:** As variáveis apresentadas nos quadros anteriores representam apenas um exemplo do que se pode tomar para a avaliação, mas não significa, em absoluto, que elas devam seguir esses mesmos padrões. Cada projeto, cada instância de governança vai requerer variáveis distintas e próprias, de acordo com suas especificidades e características.

Quadro 14 - Indicadores de benefício, como esperado por diferentes agentes, para os projetos específicos do Plano Estratégico – Módulo 5

Objetivo geral	Aspectos considerados	Variáveis (exemplos)	Indicadores a partir do ponto de vista do que é esperado por:				
			MTur	Instâncias de Governança	Iniciativa Privada	Público/ Sociedade/ Comunidade Local	Demais Parceiros
<b>Projeto específico – NÍVEL NACIONAL</b>							
Colocar o objetivo geral de cada um dos projetos específicos do Plano Estratégico considerado e em avaliação Ex: criado e implantado programa de qualificação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais	Ambiental	Proteção de áreas costeiras	Aumento em até 30% nos lucros com atividades turísticas nas regiões que adotam medidas ambientais e ecoturismo.	Maior fluxo de turistas de outras regiões do Estado, atraídos pelos roteiros destinados ao ecoturismo	100% dos proprietários de negócios turísticos na orla costeira adotam a coleta seletiva de lixo ao final de dois anos.	Aumento de até 80% no número de turistas satisfeitos com a limpeza das praias.	
	Sociocultural						
	Econômico		Inclusão social de jovens				
	Desenvolvimento geral		Redução da economia informal				
<b>Projeto específico – NÍVEL NACIONAL</b>							
	Repetir os aspectos anteriores em todos os níveis						
<b>Projeto específico – NÍVEL REGIONAL</b>							
<b>Projeto específico – NÍVEL MUNICIPAL</b>							

Observação: No caso dos objetivos específicos, a monitoria e avaliação só será feita no momento da implementação dos projetos específicos, uma vez que esses representam os objetivos específicos do Plano Estratégico.

Quadro 15 - Indicadores de impactos positivo e negativo para o Plano Estratégico do Módulo 4

Componente avaliado	Impactos positivos				Impactos negativos			
	Aspectos	Variáveis	Impactos positivos	Fontes	Aspectos	Variáveis	Impactos negativos	Fontes
<b>NÍVEL NACIONAL</b> (Objetivo geral do Plano Estratégico): melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e da mão-de-obra local destinada às atividades ligada ao turismo, do Circuito "Mar e Mata" no Litoral Norte (LN) do Estado X;	Ambiental							
	Económico							
	Sociocultural							
	Desenvolvimento geral							

Componente avaliado	Impactos positivos				Impactos negativos			
	Aspectos	Variáveis	Impactos positivos	Fontes	Aspectos	Variáveis	Impactos negativos	Fontes
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>								
Objetivo geral	Ambiental							
	Económico							
	Sociocultural							
	Desenvolvimento geral							
<b>NÍVEL REGIONAL</b>								
Objetivo geral	Ambiental							
	Económico							
	Sociocultural							
	Desenvolvimento geral							
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>								
Objetivo geral	Ambiental							
	Económico							
	Sociocultural							
	Desenvolvimento geral							







## 6.6. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 6 – Sistema de Informações Turísticas do Programa

Em capítulos anteriores, foi mencionada a necessidade da criação de um Sistema de Informações, ao qual chamamos Sistema de Informações Turísticas do Programa, que servisse para coletar e processar informações sobre o desempenho do Programa de Regionalização do Turismo, com vistas a alimentar o Sistema de Monitoria e Avaliação (SMA) e que pudesse ser integrado a outros Sistemas de Informação existentes ou a criar.

O Sistema de Informações Turísticas do Programa tem como finalidade agregar todos os dados sobre as regiões turísticas do País, englobando as informações captadas a partir da inventariação da oferta turística. O intuito é facilitar a atualização, o acesso e a divulgação das informações de todos outros sistemas desenvolvidos no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo.

Esse Sistema de Informações vem satisfazer à necessidade da criação de um Banco de Dados único, que centralize as informações sobre o Programa a serem usadas pelo SMA.

Como todos os demais Módulos do Programa de Regionalização do Turismo, este também deve ser submetido à monitoria e avaliação de seus objetivos mais gerais e de suas realizações, em termos de sua implantação, organização, integração a outros Sistemas de Informação etc.

A criação e implementação do Sistema de Informações Turísticas fazem parte de um dos projetos específicos dentre aqueles previstos na Implementação dos Planos Estratégicos, e que foram discutidos no Módulo 5. Portanto, o detalhamento nos elementos que o compõem é assunto a ser tratado no momento em que os demais projetos específicos forem implantados. Porém, por se tratar de um tema de vital importância para todo o Programa de Regionalização do Turismo, ele aparece como um Módulo à parte, como acontece, também, para os demais Módulos a partir deste.

O fato de este Módulo constituir um dos projetos específicos, tratado aqui de forma diferenciada, não impede que os seus objetivos gerais sejam objeto de monitoria e avaliação.

Neste caso, a monitoria se fará com base nas metas para os objetivos gerais adotados para o Sistema de Informações Turísticas do Programa. Como objetivos gerais que podem ser monitorados, destacam-se:

- a implantação do Sistema de Informações Turísticas do Programa – verificando se as metas programadas para sua implantação foram cumpridas em termos de tempo, qualidade, eficiência, abrangência etc;
- o desempenho do Sistema de Informações Turísticas do Programa – buscando comprovar se a coleta e o processamento de informações dos diferentes tipos estão sendo feitos conforme as metas, em termos de prazos, eficiência, pertinência para o sistema etc;
- o desempenho do Sistema de Informações Turísticas do Programa – verificando se o registro e a disseminação das informações processadas estão ocorrendo como o previsto nas metas, em termos de forma de apresentação, periodicidade, grau de confiabilidade etc;
- o desempenho da gestão do Sistema de Informações Turísticas do Programa – verificando se o sistema foi implantado no prazo, se a gestão cumpre com as metas e com os prazos, se a disponibilização das informações para os interessados se faz em tempo, com qualidade e de forma consistente, com dados atualizados etc;
- o desempenho do Sistema de Informações Turísticas do Programa – em todos os níveis de governança – buscando verificar se de fato está trocando informações de forma segura e confiável, se o acesso é simples, conforme os objetivos determinaram etc.

A monitoria e avaliação das informações referentes especificamente à inventariação turística, às competências dos agentes envolvidos, à implementação nos Estados e regiões turísticas de projetos específicos de comunicação e divulgação deverão fazer parte do projeto específico, e, dentro dele, serem submetidas à monitoria e avaliação.

Evidentemente que, para que tudo isso funcione, é necessário que, para cada objetivo e para suas respectivas ações, sejam criados indicadores qualificados e quantificados, além de identificados no tempo e no espaço. As planilhas de construção desses indicadores seguem o mesmo padrão daquelas feitas para os indicadores de desempenho dos Módulos anteriores.

Esses indicadores e suas metas são avaliados em todos os quatro níveis de governança, pois todos eles dependem do bom funcionamento do Sistema de Informações Turísticas do Programa.

Como este Módulo tem por base um projeto específico para sua elaboração e implementação, no âmbito de sua formulação é que serão elaborados seus objetivos gerais, os resultados esperados, as atividades e os indicadores e suas

metas. Neste Módulo deverão apenas ser tratadas a monitoria e a avaliação do Sistema de Informações Turísticas do Programa.

Quanto à avaliação dos impactos e benefícios causados, eles irão aparecer quando for feita a avaliação, no Módulo 5, dos objetivos desse projeto específico.

Por outro lado, como deverão ser feitas a monitoria e a avaliação da Oferta Turística, dentro do projeto específico, já que os dados relativos a ela são componentes compulsórios do Sistema de Informações Turísticas do Programa? O que deverá ser monitorado?

De maneira geral, todos os registros, repassados ou resgatados a partir das diferentes Instâncias de Governança (estaduais, regionais e municipais) e de outras fontes de confiabilidade comprovada, terão de ser monitorados. Esses registros, levantados pelo INVTur, devem conter, entre outras informações específicas para cada região, os conjuntos, existentes e em funcionamento, de:

- **atrativos turísticos** da região;
- equipamentos de uso turístico;
- serviços turísticos e de apoio ao turismo;
- **infra-estrutura de apoio ao turismo.**

Para isso, é necessário que, no âmbito do projeto específico, esses itens estejam identificados por metas claras e objetivas para que possam ser monitorados e devidamente avaliados. A criação dos indicadores, nesse caso, deve estar associada à elaboração do projeto específico em si para a região.

Para que os dados sobre a inventariação turística sejam monitorados e avaliados é necessário que eles, além de constarem em detalhes da inventariação turística, também contenham todos os elementos apresentados e necessários, com suas respectivas metas, tais como:

- atrativos – naturais, culturais, econômicos, de realizações técnicas, científicas e artísticas como eventos programados etc.;
- serviços e equipamentos turísticos – de hospedagem, alimentação, de agenciamento, de lazer, de entretenimento etc.;
- infra-estrutura de apoio ao turismo;
- Instâncias de Governança existentes – órgãos estaduais, regionais, municipais ligados ao turismo, conselhos e comitês etc.

A elaboração do plano que embasará a monitoria e avaliação desse Módulo segue os demais já apresentados, como visualizado no quadro a seguir.

Quadro 18 - Indicadores de desempenho para os objetivos geral e específicos do Sistema de Informações Turísticas do Programa – Módulo 6

Componentes avaliados	Escopo e meta dos indicadores	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas corretivas	Medidas preventivas
			A	B	C	D			
<b>Objetivo geral do Módulo 6</b>									
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
Implantação do Sistema de Informações Turísticas do Programa: gestão de informações criadas e coletadas no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, integradas em nível nacional.		6 m							
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
Implantação do Sistema de Informações Turísticas do Programa: integração da Gestão de informações, criadas e coletadas no âmbito do Programa, em nível estadual.									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
Implantação do Sistema de Informações Turísticas do Programa: integração da Gestão de informações, criadas e coletadas no âmbito do Programa, em nível regional.									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									
Idem em nível municipal.									
<b>Objetivos específicos do Módulo 6</b>									
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
1. Identificação da situação atual e das necessidades de cada Estado inserido no mapa da Regionalização do Turismo;									
2. Identificação de Planos, Programas, Projetos, e ações realizadas e/ou em andamento acerca da atividade turística nos Estados que adotaram o Programa.									

Componentes avaliados	Escopo e meta dos indicadores	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas corretivas	Medidas preventivas
			A	B	C	D			
<b>Objetivos específicos do Módulo 6</b>									
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
Identificação da situação atual e das necessidades de cada região turística do Estado inseridas no mapa da Regionalização do Turismo.									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
Identificação da situação atual e das necessidades da região em estudo inserida no mapa da Regionalização do Turismo.									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									
Identificação da situação atual e das necessidades de cada Município inserido no mapa da Regionalização do Turismo.									

## 6.7. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 7 – Roteirização Turística

O processo de Roteirização Turística, ou simplesmente, roteirização, apesar de também constituir um dos projetos específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo, a exemplo do anterior, tem uma relevância muito grande para o Programa, por ser o responsável pela estruturação e consolidação de roteiros turísticos na região. Por essa razão, ele passa a constituir um Módulo em separado, sendo tratado como tal.

Por ter um forte apelo participativo e promotor da mobilização social, integração e consolidação de parcerias, esse Módulo é altamente dependente de um Sistema de Informações Turísticas, em nível nacional, amparado e avalizado pelo Ministério do Turismo e demais Instâncias de Governança.

A importância da aplicação de um SMA ao processo de roteirização no âmbito do Programa é de tal ordem que, se este falhar, repassando informações distorcidas, imprecisas ou inverídicas, vai comprometer muito seriamente o adensamento dos negócios, a inclusão social, a consolidação das parcerias,

entre muitos outros efeitos. A roteirização, embora seja um projeto específico diferenciado, é composta de outros subprojetos que vão fazer a formatação dos roteiros, as capacitações necessárias, a comercialização desses roteiros, a sua divulgação e até a monitoria e a avaliação.

Por isso, como no Módulo anterior, o que pode ser monitorado no âmbito do Sistema de Monitoria e Avaliação é o desempenho de seus objetivos gerais, com base nas metas propostas.

Como os projetos de roteirização deverão variar de acordo com a região, com o roteiro a ser apresentado etc., é preciso fixar alguns objetivos gerais para que eles formem a base da monitoria. Entre esses objetivos, para os quais devem ser traçados os indicadores e suas respectivas metas, podem ser citados:

- ampliação da oferta turística, com a geração de novos roteiros de qualidade comprovada – para este objetivo será importante verificar se os valores de crescimento tomados como metas foram atingidos, em que prazo, com que qualidade etc;
- qualificação da oferta turística já existente – procurar verificar se a oferta turística existente foi submetida à qualificação adequada e se passou a ser inserida nos mercados nacionais e internacionais;
- expansão do acesso de micro e pequenas empresas ao setor turístico regional, estadual e nacional – neste caso, é fundamental verificar se houve crescimento real e incorporação de novas micro e pequenas empresas ao setor, de acordo com as previsões feitas por ocasião do planejamento;
- expansão do empreendedorismo na região, em apoio aos investimentos diretos no setor de turismo – é necessário verificar se houve aumento no número de negócios ou crescimento dos já existentes, em função do que foi previsto;
- captação de investimentos turísticos – quanto? de que ordem? estão de acordo com o esperado?
- criação, ampliação e qualificação dos serviços e equipamentos turísticos na região – fazer sempre as mesmas perguntas: o que foi feito? quanto foi feito? está de acordo com as metas?
- organizar os segmentos turísticos e estimular a criação de núcleos solidários da atividade turística – a monitoria, nestes casos, vai buscar a confirmação da existência de organização dos segmentos turísticos, embora isso esteja submetido a um forte pressuposto, que é a vontade da sociedade / comunidade em colaborar e se organizar.

O quadro a seguir apresenta um exemplo da elaboração dos indicadores de desempenho para os objetivos gerais e específicos do Módulo 7.

*Quadro 19 - Indicadores de desempenho para os objetivos geral e específicos da Roteirização Turística – Módulo 7*

Componentes avaliados	Escopo e meta dos indicadores	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas corretivas	Medidas preventivas
			A	B	C	D			
<b>Objetivo geral do Módulo 7</b>									
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
Adoção de Projetos de Roteirização	(Escopo): % de crescimento médio anual do número de novos roteiros no País.	12 m							
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
Idem para os demais níveis									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									
<b>Objetivos específicos do Módulo 6</b>									
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
1. Ampliação da oferta turística									
2. Qualificação da oferta turística									
3. Integração das micro e pequenas empresas do setor turístico ao Programa									
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
Idem para os demais níveis									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									



Outros aspectos poderão ser objeto da monitoria, porém sempre de forma geral, pois os detalhes devem ser monitorados no âmbito do Projeto de Roteirização. Este Módulo representa, dentre os demais, aquele que talvez mais irá contribuir para os impactos e benefícios do Programa. A criação de novos roteiros, com a implementação de uma série de ações contidas em projetos específicos de apoio à infra-estrutura, ou de **infra-estrutura turística**, é o que mais concorre para gerar impactos tanto do ponto de vista positivo como negativo. Por isso, é necessário que, ao formatar esses projetos específicos, seja previsto um bem estruturado e minucioso conjunto de indicadores e metas voltados para a avaliação dos impactos positivos e negativos, em função dos aspectos ambiental, sociocultural, econômico e de desenvolvimento geral.

Sem esse conjunto de indicadores previamente estabelecido dificilmente se concretizará uma monitoria adequada. É importante lembrar que, na feitura dos projetos específicos, foi prevista a elaboração desses indicadores, apenas para efeito de confirmação. O quadro a seguir apresenta os detalhes de sua construção.

*Quadro 20 - Impactos positivos previstos, seus indicadores, metas e meios de verificação para o Módulo 7 – Roteirização Turística*

Impactos positivos	Indicadores e metas			Fontes de comprovação
	Programado	Executado	Desvio	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
1. Incremento da criação de postos de trabalho no setor turístico e afim;				
2. Aumento do fluxo de moeda estrangeira;				
3. Aumento nos investimentos locais em atividades turísticas e de apoio ao turismo.				
<b>IMPACTOS SOCIOCULTURAIS</b>				
1. Aumento do intercambio cultural entre regiões, estados e países;				
2. Maior valorização, divulgação e inclusão da cultura tradicional nos novos roteiros;				
3. Maior aceitação dos produtos artesanais típicos de cada região;				
4. Fortalecimento das comunidades locais, principalmente aquelas tradicionais, nos novos produtos turísticos pós Programa.				

Impactos positivos	Indicadores e metas			Fontes de comprovação
	Programado	Executado	Desvio	
<b>IMPACTOS AMBIENTAIS</b>				
1. Fortalecimento do grau de conscientização ambiental entre os atores ligados às atividades turísticas de visitação a áreas protegidas, áreas de marinha etc;				
2. Incremento no número de projetos voltados à conservação ambiental, cênica e da biodiversidade ligadas ao turismo;				
3. Promoção da articulação entre órgãos de fiscalização ambiental e outras áreas dentro do turismo;				
4. Ampliação da utilização de energias alternativas na rede hoteleira e de serviços;				
5. Ampliação e instalação de mecanismos de despoluição visual e conservação das belezas naturais e cênicas.				
<b>IMPACTOS DE DESENVOLVIMENTO GERAL</b>				
1. Melhoria nas condições de tráfego das estradas inseridas nos roteiros turísticos;				
2. Intensificação da fiscalização sobre o uso e ocupação do solo nas áreas de crescimento turístico;				
3. Crescimento significativo dos programas de financiamento ao turismo e dos investimentos na área.				

A preparação dos indicadores e metas para os impactos negativos e para os benefícios previstos segue um padrão semelhante. Nestes casos, não é necessário trabalhar com variáveis, como em outros casos anteriores, pois apenas para os efeitos da implantação dos Projetos dentro da Implementação do Plano Estratégico é que as variáveis terão importância. Porém, é necessário que, para cada impacto negativo previsto, seja formulado, pelo menos, um indicador que aponte para uma ação capaz de minimizar, inviabilizar ou mesmo abortar o impacto previsto.

O quadro a seguir mostra como proceder em relação aos impactos negativos.

**Quadro 21 - Impactos negativos previstos, indicadores de redução, metas e meios de verificação para o Módulo 7 – Roteirização Turística**

Impactos negativos	Indicadores e metas		Fontes de comprovação
	Programado	Executado	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>			
Superação dos investimentos locais por investimentos externos do mesmo setor.	Facilitadas linhas de crédito apenas a investidores locais, desde a implantação do projeto.		
<b>IMPACTOS SOCIOCULTURAIS</b>			
Aumento da exploração sexual infanto-juvenil nas rotas turísticas de maior projeção nacional e internacional.	1. Criado efetivo especial para fiscalização e autuação dos infratores, no máximo em três meses pós-início do projeto;		
	2. Implantado programa de absorção de mão-de-obra jovem (feminina e masculina) para oportunizar o emprego, nos 6 primeiros meses após a implantação do projeto;		
	3. Implantado programa de lazer e educação às crianças a fim de afastá-las da rua e do perigo da prostituição já ao início do projeto.		
<b>IMPACTOS AMBIENTAIS</b>			
Excesso de poluição ambiental nas áreas públicas como praias, praças, etc pelo aumento do turismo na área.	Fiscalização ostensiva, programas de educação ambiental, programas de orientação ao turista e pesquisa de carga.		
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>			
Colapso dos sistemas de abastecimento de água e esgoto por excesso de público, na alta estação, em áreas de reconhecida atração turística.	Regulamentação da visitação, maiores investimentos governamentais para a ampliação dos serviços deficitários etc.		

## 6.8. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 8 – Promoção e Apoio à Comercialização

Dentre os projetos específicos diferenciados que integram os Módulos do Programa de Regionalização este, referente à Promoção e Apoio à Comercialização, é mais um com influência decisiva para o sucesso de todo o Programa. Daí a necessidade de que ele seja submetido ao processo de monitoria e avaliação.

As medidas a serem feitas, neste caso, visam aferir o alcance das metas programadas para os objetivos gerais, ou seja, as metas para:

- a promoção dos produtos turísticos regionais;
- a elaboração de estudos e pesquisas para orientar as tomadas de decisão e avaliar o desenvolvimento e impacto das atividades turísticas na economia regional, estadual e nacional;
- o suprimento de material promocional voltado à comercialização no mercado nacional e internacional;
- a absorção e ampliação da oferta de produtos turísticos a serem comercializados nos mercados nacional e internacional;
- os esforços de ampliação do número de turistas visitantes, tanto do mercado nacional como internacional;
- a ampliação da inserção competitiva do produto turístico brasileiro no mercado internacional;
- os esforços de aumento do número de operadores turísticos nacionais e internacionais que comercializam os produtos brasileiros.

Em todos esses casos é possível aplicar os dois tipos de monitoria – a monitoria do desempenho do Módulo e a monitoria dos impactos e benefícios resultantes. Como em casos anteriores, a monitoria e avaliação do desempenho dos objetivos gerais do Módulo ocorrem nos quatro níveis de governança, assim como a medida de seus impactos e benefícios que também é feita nos mesmos padrões.

No caso da monitoria de desempenho, a organização dos indicadores e suas metas segue o padrão geral, como no quadro a seguir.

**Quadro 22 - Indicadores de desempenho para os objetivos geral e específicos da Promoção e Apoio à Comercialização – Módulo 8**

Objetivos gerais do módulo 8	Escopo e meta dos indicadores	Data de monitoria	Executado				Causas do desvio	Medidas corretivas	Medidas preventivas
			A	B	C	D			
<b>NÍVEL NACIONAL</b>									
1. Promoção dos produtos turísticos;	40% de expansão da atividade turística no mercado interno em resposta à promoção dos novos produtos em 12 meses;								
2. Suprimento de material promocional voltado à comercialização no mercado nacional e internacional;	Pelo menos, 5 novos Planos de <i>Marketing</i> lançados no espaço de 12 meses para atender regiões, segmentos do turismo e público diferentes.								
Etc.									
<b>NÍVEL ESTADUAL</b>									
<b>NÍVEL REGIONAL</b>									
<b>NÍVEL MUNICIPAL</b>									

A elaboração de indicadores de avaliação de benefícios e impactos, sejam positivos ou negativos, como no Módulo anterior, segue o mesmo estilo, apenas com a adaptação dos indicadores ao tema do Módulo em questão.

Os quadros a seguir mostram o formato utilizado para preparar os indicadores de impactos positivos e negativos.

Quadro 23 - Impactos positivos previstos, seus indicadores, metas e meios de verificação para a Promoção e Apoio à Comercialização – Módulo 8

Impactos positivos	Indicadores e metas			Fontes de comprovação
	Programado	Executado	Desvio	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
1. Melhoria da distribuição de renda na região receptora pela maior atração de turistas;				
2. Novos perfis de turistas passam a integrar o fluxo costumeiro em consequência de um bom programa de marketing;				
3. Promove a ampliação e aceleração do processo de urbanização dos destinos mais procurados.				
<b>IMPACTOS SOCIOCULTURAIS</b>				
<b>IMPACTOS AMBIENTAIS</b>				
<b>IMPACTOS DE DESENVOLVIMENTO GERAL</b>				

Quadro 24 - Impactos negativos previstos, seus indicadores, metas e meios de verificação para a Promoção e Apoio à Comercialização – Módulo 8

Impactos negativos	Indicadores e metas			Fontes de comprovação
	Programado	Executado	Desvio	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
01. Aumento da oferta hoteleira por grandes redes transnacionais mas não usam mão-de-obra local;				
02. Remessa de lucros para o exterior, no caso de redes internacionais, sem reflexos para a economia local;				
03. Redução do número de empregos para a comunidade e exclusão do mercado devido aos problemas anteriores.				
<b>IMPACTOS SOCIOCULTURAIS</b>				
<b>IMPACTOS AMBIENTAIS</b>				
<b>IMPACTOS DE DESENVOLVIMENTO GERAL</b>				

## 6.9. Monitoria e Avaliação aplicadas ao Módulo 9 – Monitoria e Avaliação do Programa

Embora, no momento, se esteja tratando da M&A como um todo, o próprio Módulo 9 no qual ela está inserida também deve ser objeto de uma monitoria. Só que, neste caso, esse trabalho é feito para verificar se os seus objetivos de monitorar e avaliar os demais Módulos está acontecendo nas datas previstas e impor medidas corretivas, caso isso não ocorra.

Trata-se, na verdade, de criar uma planilha muito simples que identifique, nas datas previstas, se as monitorias e avaliações foram realizadas nos diferentes níveis de governança e se foram emitidos os relatórios como determinado.

O quadro a seguir dá uma idéia de como poderia ser essa planilha.

Quadro 25 - Organização dos eventos de monitoria, seus indicadores, metas e meios de verificação para o Módulo 9 – Monitoria e Avaliação

Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas		Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado		
<b>MONITORIA DE DESEMPENHO DOS MÓDULOS DO PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO</b>						
Módulo 1 (exemplos de como usar os objetivos para cada Módulo que estão apresentados nas diretrizes operacionais do Programa de Regionalização ou dos Programas de Regionalização para as UFs).	Monitorar se houve a adesão dos órgãos públicos das Unidades da Federação e dos órgãos municipais;	6 m	100% das UFs monitoradas.	Apenas 70% das UFs monitoradas.	Insuficiência de pessoal para fazer o acompanhamento da M&A.	Relatórios de monitoria sistematizados no SIP de todas as UFs.
	Monitorar se houve discussão e disseminação da importância e dos conceitos das atividades turísticas em todas as UFs;	6 m	100% das UFs monitoradas.	(Seguir padrão anterior em todos os casos)		
	Monitorar se houve esclarecimento da sociedade e setor privado sobre a importância da qualificação dos serviços e equipamentos turísticos;	8 m	100% das UFs monitoradas.			
	Monitorar se houve apoio efetivo às UFs para identificar lideranças naturais nas comunidades e sociedade dentre os envolvidos com atividades turísticas em todas as UFs.	8 m	100% das UFs monitoradas.			
Módulo 2	Monitorar se o envolvimento e a participação dos atores e da sociedade foram promovidos e apoiados em tempo hábil como proposto em todas as UFs;					



Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas			Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado	Causas do desvio		
<b>MONITORIA DE DESEMPENHO DOS MÓDULOS DO PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO</b>							
<b>Módulo 2</b>	Monitorar se os atores mobilizados participaram dos processos decisórios durante a implementação do Programa de Regionalização do Turismo;						
	Monitorar se houve integração dos projetos e outras ações existentes nas regiões turísticas de todo o País.						
<b>Módulo 3</b>	Monitorar se foram alcançados os objetivos para a institucionalização das Instâncias de Governança nos prazos propostos e em todas as UFs.						
<b>Módulo 4</b>	Monitorar se, de fato, os objetivos programados para elaborar os Planos Estratégicos, em todas as UFs, foram alcançados conforme o prazo estipulado.						
<b>Módulo 5</b>	Monitorar se, de fato, os objetivos programados para a implementação dos Planos Estratégicos, com o planejamento dos projetos específicos, em todas as UFs, foram alcançados no prazo estipulado.						

Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas			Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado	Causas do desvio		
<b>MONITORIA DE DESEMPENHO DOS MÓDULOS DO PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO</b>							
Módulo 6	Monitorar se o Sistema de Informações Turística, em todas as UFs, foi implantado nos prazos previstos e se os serviços estão a contento.						
Módulo 7	Monitorar se os objetivos gerais do Projeto de Roteirização foram cumpridos em tempo hábil em todas as UFs.						
Módulo 8	Monitorar se foram realizados os apoios e as promoções programadas à comercialização em todas as UFs.						
Módulo 9	Monitorar se o Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa foi colocado em prática, no tempo programado, em todas as UFs e se suas funções foram desempenhadas como planejado.						
<b>DESEMPENHO GERAL DOS PROJETOS, PLANOS, PROGRAMAS E METAS GOVERNAMENTAIS</b>							
Projetos específicos	Verificar se o desempenho dos projetos específicos, nos quatro níveis de governança, foi monitorado nas datas previstas.						

Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas			Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado	Causas do desvio		
<b>DESEMPENHO GERAL DOS PROJETOS, PLANOS, PROGRAMAS E METAS GOVERNAMENTAIS</b>							
Planos Estratégicos	Verificar se foi feita a monitoria do desempenho dos Planos Estratégicos, nos quatro níveis de governança, nas datas previstas.						
Programa de Regionalização	Verificar se o desempenho do Programa de Regionalização do Turismo foi monitorado na data prevista.						
Metas governamentais iniciais	Verificar se as metas governamentais para o ano foram monitoradas, se foram alcançadas e, no caso de desvios, se os seus motivos foram analisados.						
<b>MONITORIA DOS IMPACTOS POSITIVOS</b>							
Projetos específicos	Verificar se os impactos positivos causados pela implementação dos projetos específicos foram monitorados nas datas esperadas e se apareceram indícios de outros impactos positivos não-previstos.						
Planos Estratégicos	Verificar se os impactos positivos causados pela implementação dos Planos Estratégicos foram monitorados nas datas esperadas e se apareceram indícios de outros impactos positivos não-previstos.						

Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas			Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado	Causas do desvio		
<b>MONITORIA DOS IMPACTOS POSITIVOS</b>							
Programa de Regionalização	Verificar se os impactos positivos causados pela implementação dos Programas de Regionalização nas UFs foram monitorados nas datas esperadas e se apareceram indícios de outros impactos positivos não-previstos.						
<b>MONITORIA DOS IMPACTOS NEGATIVOS</b>							
Projetos específicos	Verificar se houve monitoramento dos impactos negativos nas datas programadas e, também, se houve monitoria da aplicação e dos resultados das medidas mitigadoras em todas as UFs.						
Planos Estratégicos	Verificar se houve monitoramento dos impactos negativos nas datas programadas e, também, se houve monitoria da aplicação e dos resultados das medidas mitigadoras, em todas as UFs.						
Programa de Regionalização	Verificar se houve monitoramento dos impactos negativos nas datas programadas e, também, se houve monitoria da aplicação e dos resultados das medidas mitigadoras, em todas as UFs.						

Componente	Evento monitorado	Data da monitoria	Indicadores e metas			Fontes de comprovação	Medidas corretivas
			Programado	Executado	Causas do desvio		
<b>MONITORIA DA EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DO PROGRAMA E PROJETOS</b>							
Nível nacional	Verificar se foram feitas monitoria e auditoria da execução físico-financeira dos programas e projetos em todas as UFs nas datas previstas.						
Nível estadual	Verificar se foram feitas monitoria e auditoria da execução físico-financeira dos programas e projetos em todas as UFs nas datas previstas.						
Nível regional	Verificar se foram feitas monitoria e auditoria da execução físico-financeira dos programas e projetos em todas as UFs nas datas previstas.						
Nível municipal	Verificar se foram feitas monitoria e auditoria da execução físico-financeira dos programas e projetos em todas as UFs nas datas previstas.						

## Fontes de consulta

- ARCHER, B.; COOPER, C. **Os impactos positivos e negativos do turismo**. In: THEOBALD, W. F. (Org.). *Turismo global*. São Paulo: SENAC, 2001. p. 85-102.
- BENJAMIN, A. H. V. **Dano Ambiental: prevenção, reparação e repressão**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1993.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas 2003/2007**. 2ª ed. Brasília, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010: Uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007
- \_\_\_\_\_. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Diretrizes Operacionais**. Brasília, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Diretrizes Políticas**. Brasília, 2004. 32 p.
- CAZES, George. **Turismo e subdesenvolvimento: tendências recentes**. In: RODRIGUES, Adyr A. B. (org.). *Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. 2ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999. p.77-85.
- CERTO, Samuel et ali. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Makron. São Paulo. 1993.
- DORF, Jost. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2001.
- Ko, T.G. ***Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach***. *Tourism Management*. Elsevier. 2004.
- KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1989, 235 p.
- PETROCCHII, Mário. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.
- RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Papirus, Campinas-SP, 1997.

TURNER, Louis e ASH, Gordon. *La horda dorada*. Madrid, Ediciones Endymion, 1991, 453 p. (Original em inglês de 1975).

### **Artigos eletrônicos**

FREIRE, A L. O. **Turismo, urbanização e sustentabilidade econômica e sócio-ambiental em Vitória-ES**. Disponível em [http://www.igeo.uerj.br/VICBG-2004/Eixo1/el\\_cont406.htm](http://www.igeo.uerj.br/VICBG-2004/Eixo1/el_cont406.htm). Acesso em 06 mai. 2005

RIBEIRO, E. B. **Tematização de empreendimentos turísticos**. Disponível em <http://www.sobreturismo.com.br/>.

SANTOS, J.; ALCANTARA, C. **Turismo sob a ótica da sustentabilidade 2002**. Disponível em <http://www.senac.br/informativo/BST/301/boltec301c.htm>.

## Glossário

**Atrativos turísticos** – locais, objetos, equipamentos, pessoas, fenômenos, eventos ou manifestações capazes de motivar o deslocamento de pessoas para conhecê-los. Os atrativos turísticos podem ser naturais; culturais; atividades econômicas; eventos programados e realizações técnicas, científicas e artísticas.

**Destinos turísticos** – local, cidade, região ou país para onde se movimentam os fluxos turísticos.

**Fluxo turístico** – todo e qualquer deslocamento de um conjunto de turistas que se movimenta de uma direção a outra, unidirecionalmente, num contexto espaciotemporal delimitado, com um ponto comum de emissão e um ou vários pontos de recepção.

**Infra-estrutura de apoio ao turismo** – é todo o conjunto formado por obras e instalações de estrutura física e de serviços indispensáveis ao desenvolvimento do turismo e existentes em função dele.

**Oferta turística** – conjunto de atrativos turísticos, serviços e equipamentos e toda infra-estrutura de apoio ao turismo de um determinado destino turístico utilizados em atividades designadas turísticas.

**Produtos turísticos** – conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos, acrescido de facilidades, ofertado de forma organizada por um determinado preço. Rotas, roteiros e destinos turísticos podem se constituir em produtos turísticos, por exemplo.

**Região turística** – é o espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e que definem um território, delimitado para fins de planejamento e gestão. Assim, a integração de municípios de um ou mais estados, ou de um ou mais países, pode constituir uma região turística.

**Serviços e equipamentos turísticos** – conjunto de serviços, edificações e instalações indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística e que



existem em função desta. Compreendem os serviços e os equipamentos de hospedagem, alimentação, agenciamento, transporte, para eventos, de lazer etc.

**Trade turístico** – conjunto de agentes, operadores, hoteleiros e prestadores de serviços turísticos, que incluem restaurantes, bares, redes de transporte etc.







Ministério do  
**Turismo**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA