



APÊNDICE D-3
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO PROJETO

AÇÕES ESTADUAIS**FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DOS ÓRGÃOS GESTORES DO TURISMO****INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO PROJETO****INDICE**

1. FINALIDADE E OBJETIVOS	3
2. IDENTIFICAÇÃO DO EXECUTOR	3
3. PREPARAÇÃO DO PROJETO	4
Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo	
Marco Estratégico do Projeto de Fortalecimento Institucional	
Marco Operacional do Projeto	
4. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	10
Plano de Metas Operacionais	
Plano de Ação	
Plano de Investimento	
5. CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO	14
Objetivos e Metas do Projeto	
Investimento Consolidado	
Execução Física e Financeira	
Marco de Referência	

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO PROJETO**1. FINALIDADE E OBJETIVOS**

Este documento objetiva descrever as instruções de preenchimento do Projeto de Fortalecimento Institucional dos Órgãos Estaduais responsáveis pela Gestão do Turismo, a fim de apoiar sua elaboração.

As instruções estão estruturadas em três etapas:

1. Preparação do Projeto;
2. Desenvolvimento do Projeto; e,
3. Consolidação do Projeto

2. IDENTIFICAÇÃO DO EXECUTOR

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Denominação do Órgão – preencher com o Nome do Órgão Gestor do Turismo;
- b) Estado – colocar o nome da Unidade da Federação;
- c) Endereço completo para Correspondência;
- d) Telefone/Fax para contato;
- e) Home Page do Órgão Gestor do Turismo;
- f) E-Mail para contato com o Órgão Gestor do Turismo;
- g) Entidade pública à qual o Órgão está vinculado;
- h) Nome do Principal Dirigente – preencher com o nome do principal dirigente do Órgão;
- i) Telefone, Fax e E-mail do Principal Dirigente;
- j) Nome do Servidor que ficará responsável pelo Projeto de Fortalecimento;
- k) Telefone, Fax e E-mail do responsável pelo Projeto.

1. IDENTIFICAÇÃO	
Denominação do Órgão Gestor do Turismo	Estado
(a)	(b)
Endereço para Correspondência (Rua/Av.,Nº, Bairro, CEP)	Código DDD e Telefones/Fax
(c)	(d)
Home Page	E-Mail
(e)	(f)
Entidade Pública de Vinculação do Órgão	
(g)	
Nome do Principal Dirigente	Código DDD e Telefones/Fax/E-mail
(h)	(i)
Nome do Responsável pelo Projeto de Fortalecimento	Código DDD e Telefones/Fax/E-mail
(j)	(k)

3. PREPARAÇÃO DO PROJETO

A etapa de Preparação do Projeto é fundamental para o alinhamento de idéias e para a definição de uma visão de futuro que deverá ser compartilhada por dirigentes e especialistas da execução do Projeto. Para isto, a etapa prevê a definição dos elementos: (i) estratégicos; (ii) diagnóstico; e; (iii) gerenciais, que deverão ser construídos conforme os procedimentos descritos a seguir.

3.1. Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo

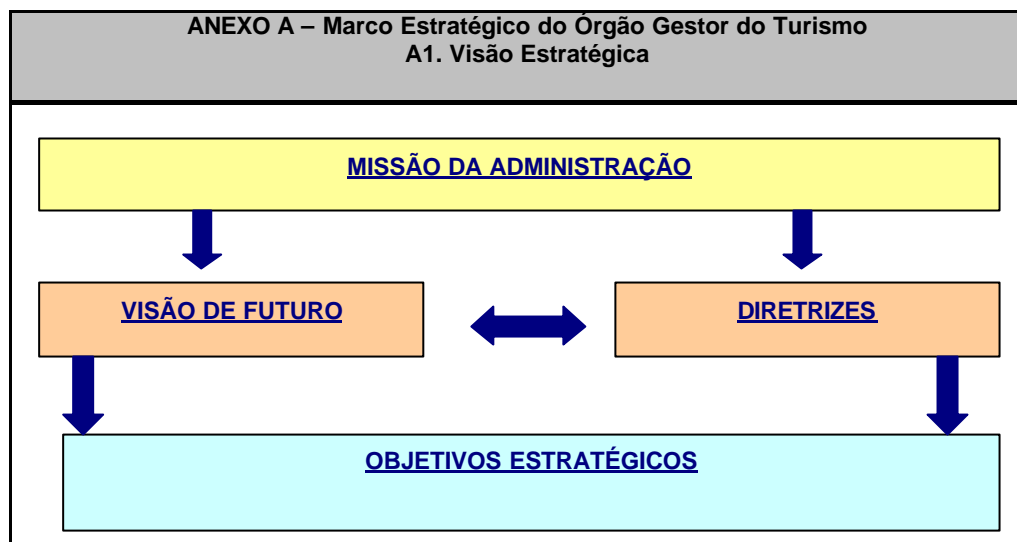
3.1.1. Visão Estratégica

O Grupo Estratégico do Órgão Gestor do Turismo deverá se reunir para concepção da sua Visão Estratégica, definindo a missão, visão, diretrizes e objetivos estratégicos.

Na definição dos elementos dessa **Visão Estratégica**, o Órgão Gestor do Turismo deverá utilizar os seguintes conceitos:

- **Missão:** a razão da existência, função perene e papel do Órgão Gestor do Turismo;
- **Visão:** descrever a imagem de futuro desejado, em termos de eficiência e eficácia do Órgão Gestor do Turismo, no horizonte ao finas de 5 anos;
- **Diretrizes:** descrever as idéias guia da instituição que devem orientar a todos os indivíduos, grupos e departamentos do Órgão Gestor do Turismo;

- **Objetivos Estratégicos:** descrever os resultados qualitativos que devem ser alcançados pelo Órgão Gestor do Turismo. Deve-se também indicar a **Área Institucional** vinculada aos Objetivos Estratégicos



3.1.2. Visão Diagnóstica

a) Contexto

Deve-se relatar as dificuldades do **ambiente externo** que influenciam as atividades e os resultados do Órgão Gestor do Turismo no Estado.

ANEXO A – Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo A2. Visão Diagnóstica Contexto
Dificuldades do Ambiente Externo

b) Ambiente Interno

Dificuldades do Ambiente Interno e Avanços Alcançados: Relatar as dificuldades encontradas no **ambiente interno** da própria Instituição que influenciam as atividades e os resultados, bem como as ações que foram ou estão sendo desenvolvidas pela administração e que visam redução e/ou eliminação dos problemas internos.

ANEXO A – Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo A2. Visão Diagnóstica Ambiente Interno
Dificuldades do Ambiente Interno e Avanços Alcançados

c) Resultados

Especificar os **Indicadores de Deficiências** identificados. Esses indicadores podem ser Reclamações dos Clientes, Desmotivação dos servidores, Imagem de Ineficiência da Instituição, entre outros. Também, deve-se relatar os **Avanços Alcançados**, ou seja, os resultados obtidos decorrentes de alguma ação implantada para minimizar e/ou eliminar os problemas. Esses avanços podem ser parciais ou globais.

ANEXO A – Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo A2. Visão Diagnóstica Resultados
Indicadores de Deficiências e Avanços Alcançados

d) Análise do Contexto

Ameaças e Oportunidades: Construir as hipóteses de acontecimentos negativos (**Ameaças**) e positivos (**Oportunidades**), que possam impactar o Órgão Gestor do Turismo e, mais especificamente, o processo de modernização da instituição. As ameaças e oportunidades podem ser identificadas a partir de diversos fatores considerados relevantes para a gestão pública, tais como: políticos, econômicos, sociais, legais, financeiros, entre outros.

ANEXO A – Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo A2. Visão Diagnóstica Análise do Contexto
Ameaças
Oportunidades

e) Análise do Ambiente Interno

Pontos Fracos e Pontos Fortes: A partir dos problemas localizados no ambiente interno, identificar quais aspectos são considerados negativos na instituição e que precisam ser demovidos para se alcançar a visão de futuro desejada. Também, deve-se identificar os aspectos positivos presentes no ambiente interno e que facilitam o alcance da visão de futuro.

Esta análise poderá ser realizada a partir do Questionário de Diagnóstico Institucional e das respostas fornecidas às seguintes questões:

Quanto ao desenvolvimento do turismo:

- Quais as deficiências das estratégias adotadas para incremento da atividade turística no estado?
- Quais as deficiências dos programas de educação da população e de orientação ao turista quanto à valorização do patrimônio natural e cultural

Quanto ao planejamento, participação e controle social:

- Quais as deficiências dos nossos instrumentos de planejamento e avaliação?
- São utilizados mecanismos de participação e controle social?
- Quais as deficiências de integração com os planos estratégicos dos gestores dos demais níveis de governo?
- Os investimentos e os resultados da gestão estão sendo divulgados para a população?

Quanto à gestão administrativa:

- Quais são as deficiências da nossa estrutura orgânica, especialmente em termos do número de níveis hierárquicos e do grau de capacitação técnica e gerencial?
- Quais são as deficiências das políticas e instrumentos de recursos humanos, especialmente em termos da capacitação técnica e gerencial?
- Onde estão alocados os recursos humanos? A distribuição de pessoal está adequada?
- Como está o quantitativo de pessoal do quadro próprio, em relação ao quadro de comissionados e ao quadro de contratados?
- Existe metodologia para análise do custo benefício dos investimentos no turismo?
- Como está a qualidade dos serviços terceirizados?
- Qual a relação entre o quantitativo de equipamentos de informática e o de servidores-usuários?
- Os sistemas informatizados são interligados? Fornecem informações gerenciais?
- Qual a qualidade e o tempo de resposta das informações que os bancos de dados disponibilizam?
- Os servidores utilizam softwares de correio eletrônico e acesso à internet?
- Quais as deficiências das instalações físicas e dos equipamentos de apoio aos procedimentos operacionais?
- Quais as deficiências de normas e procedimentos internos que interferem no desenvolvimento dos serviços?

Quanto aos instrumentos de atenção ao turista:

- Quais são os serviços oferecidos aos turistas?
- Como é avaliada a qualidade desses serviços?

Quanto aos instrumentos de atenção ao turista:

- Quais são os serviços oferecidos aos turistas?
- Como é avaliada a qualidade desses serviços?

Em seguida deverá ser preenchido o quadro abaixo:

ANEXO A – Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo A2. Visão Diagnóstica Análise do Ambiente Interno
Pontos Fracos
Pontos Fortes

3.2. Marco Estratégico do Projeto de Fortalecimento Institucional

Consolida a proposta do grupo estratégico para o Projeto de Fortalecimento Institucional para o Órgão Gestor do Turismo.

3.2.1. Objetivo Geral do Projeto

Descrever o resultado qualitativo “maior” que deverá ser alcançado pelo projeto. Deve representar uma síntese da Visão do Órgão Gestor descrita na Visão Estratégica.

3.2.2. Objetivos Específicos

Identificar os resultados específicos a serem alcançados pelo projeto, bem como a área institucional à qual esses resultados estão vinculados.

Definir, por Área de Atuação, os Resultados e Metas Estratégicas a serem alcançadas durante e ao final da execução de Projeto, com respectivos Indicadores de Desempenho, os Meios de Verificação e os Pressupostos, consistentes com os Objetivos Específicos, a partir dos seguintes conceitos:

- Resultado esperado** é objetivo estratégico a ser alcançado durante e ao final da execução do Projeto;
- Meta estratégica** é um objetivo mensurável que deve ser alcançado em um determinado tempo. A descrição da meta deve conter 3 elementos básicos: o objeto, o valor ou quantidade e o prazo. Ex. x% no primeiro ano; y% no segundo ano; z% no terceiro ano e w% no quarto ano;

- c) **Indicador de Desempenho** é um índice que deve ser utilizado para avaliar a evolução da meta. Este indicador deve ser representado por uma relação entre percentuais ou valores;
- d) **Meios de Verificação** representa o instrumento de medição da meta. Ex. Relatório da Pesquisa de Satisfação do Turista;
- e) **Pressupostos**, as condições do ambiente externo, que devem permanecer para que a meta seja atingida. Ex. Política econômica do Governo estável.

ANEXO B – Marco Estratégico do Projeto de Fortalecimento Institucional				
1. Objetivo Geral do Projeto				
2. Objetivos Específicos (Área Institucional)				
Resultado Esperado (Área de Atuação)	Meta Estratégica	Indicador de Desempenho	Meios de Verificação	Pressupostos
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Em seguida deve-se selecionar o conjunto de metas estratégicas mais significativas em função dos pressupostos considerados e dos seus riscos de execução, para compor o Quadro de Metas Estratégicas e Indicadores de Desempenho, a ser preenchido quando da etapa de Consolidação do Projeto.

3.3. Marco Operacional do Projeto

A operacionalização desta etapa deverá proceder da seguinte maneira:

- a) Identificar cada uma das áreas funcionais alcançadas pelo Projeto de Fortalecimento e estabelecer sua Missão. Em seguida, desenvolver a **Visão Gerencial** utilizando os seguintes conceitos:

Produtos: descrever os principais serviços oferecidos, por cada uma das áreas acima especificadas, aos clientes, internos ou externos;

Clientes: relacionar os usuários (cidadãos, unidades internas e órgãos externos) de cada um dos serviços identificados;

Insumos: descrever as informações necessárias à elaboração de cada serviço relacionado;

Fornecedores: relacionar os fornecedores (cidadãos, unidades internas e órgãos externos) de cada insumo.

- b) Correlacionar cada Produto com as Áreas de Atuação propostas para o Projeto de Fortalecimento. Deverá ainda ser determinada a Prioridade (P) de cada um dos Produtos, para efeito de financiamento com recursos do Projeto. Essa prioridade deverá ser estabelecida à luz dos dados obtidos pela Visão Diagnóstica que, nesta etapa, validarão as Metas Estratégicas que

foram selecionadas quando do desenvolvimento do Marco Estratégico do Projeto.

ANEXO C – Marco Operacional do Projeto C1 - Visão Gerencial					
Área Funcional:					
Missão:					
Fornecedores	Insumos	Produtos	Clientes	Área de Atuação	Prioridade

4. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

4.1. Plano de Metas Operacionais

O quadro abaixo deverá ser preenchido de acordo com os Produtos Priorizados no **Marco Operacional do Projeto**:

4. PLANO DE METAS OPERACIONAIS	
4.1. Metas Operacionais e Indicadores de Execução dos Produtos	
Metas Operacionais	Indicadores de Execução dos Produtos

4.2. Plano de Ação

O plano de ação constitui o núcleo essencial do Projeto.

Preencher o quadro abaixo a partir dos produtos priorizados, obtidos na Visão Gerencial do Marco Operacional do Projeto, agrupados agora, por Área de Atuação do Projeto, com todas as Atividades a serem desenvolvidas e os recursos necessários para sua execução, referentes às categorias de investimento.

ANEXO D – Planos de Ação

(Área de Atuação)

Produto	Atividade	Especificação das Categorias de Investimentos				
		Capacitação	Consultoria	Sist. e Eq. de Informática	Mat. de Apoio e Comunicação	Instalações Físicas

4.3. Plano de Investimento

Descrever as Atividades a serem desenvolvidas em cada Área de Atuação do Projeto, especificando os recursos necessários para a sua execução, de acordo com as Categorias de Investimento propostas para o Projeto.

Capacitação - Incluir todas as informações relacionadas com as diversas modalidades de capacitação, tais como, cursos, seminários, viagens técnicas, no país ou no exterior, com valores expressos em R\$1,00.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- Descrição da Atividade que demandará o recurso de Capacitação;
- Nome do curso, seminário ou objeto da viagem técnica de acordo com o Plano de Ação;
- Carga horária do curso, seminário e/ou passagens e diárias da visita técnica;
- Quantidade de servidores que deverão participar do curso, seminário ou visita técnica, de acordo com o Plano de Ação;
- Custo da participação por servidor;
- Quantidade de Participantes (d) multiplicada pelo Valor por Participante (e).

ANEXO E - Plano de Investimento
1. Capacitação (R\$1,00)

Descrição da Atividade	Curso, Seminário ou Visita Técnica	Carga Horária e/ou Passagens e Diárias	Quantidade de Participantes	Valor por Participante	Valor Total
(Área de Atuação)					
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)

Consultoria - Consolidar as informações sobre todas as áreas de contratação de serviços de Consultoria, inclusive para o desenvolvimento de sistemas automatizados, com valores expressos em R\$1,00.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Descrição da Atividade que demandará o recurso de Consultoria;
- b) Área de especialização da Consultoria (Planejamento Estratégico, Gestão pela Qualidade, Avaliação de Desempenho, Redesenho de Processo, Ordenamento Urbano, Desenvolvimento de Sistemas, etc.);
- c) Quantidade de horas de Consultoria necessárias para o desenvolvimento das atividades, de acordo com o Plano de Ação;
- d) Valor estimado da hora;
- e) Quantidade de Horas (c) multiplicada pelo Valor da Hora (d).

ANEXO E - Plano de Investimento 2. Consultoria (R\$1,00)				
Descrição da Atividade	Área de Consultoria	Quantidade de Horas	Valor da Hora	Valor Total
(Área de Atuação)				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Sistemas e Equipamentos de Informática - Consolidar todas as necessidades de "hardware" e "software" básicos, incluindo a instalação de redes locais e de longa distância, com valores expressos em R\$1,00.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Descrição da atividade que demandará o recurso de Informática;
- b) Especificação do "hardware" ou "software" que será adquirido, de acordo com o Plano de Ação;
- c) Quantidade total de "hardware" ou "software", definido no Plano de Ação;
- d) Valor unitário do equipamento ou software; e,
- e) Quantidade Total (c) multiplicada pelo Valor Unitário (d).

ANEXO E - Plano de Investimento 3. Sistemas e Equipamentos de Informática (R\$1,00)				
Descrição da Atividade	Sistema ou Equipamento de Informática	Quantidade Total	Valor Unitário	Valor Total
(Área de Atuação)				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Material de Apoio e Comunicação - Este quadro deverá incluir todas as necessidades de bens móveis e instrumentos de comunicação, com valores expressos em R\$1,00.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Descrição da Atividade que demandará o recurso de Material de Apoio e Comunicação;
- b) Especificação do bem ou equipamento que será adquirido, de acordo com o Plano de Ação;
- c) Quantidade total do bem ou equipamento, identificada no Plano de Ação;
- d) Valor unitário do bem ou equipamento;
- e) Quantidade Total (c) multiplicada pelo Valor Unitário (d).

ANEXO E - Plano de Investimento 4. Material de Apoio e Comunicação (R\$1,00)				
Descrição da Atividade	Tipo de Material / Bem Móvel	Quantidade Total	Valor Unitário	Valor Total
(Área de Atuação)				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Instalações Físicas - Este quadro deverá incluir todas as necessidades de construção, reformas e adequações de ambientes físicos, com valores expressos em R\$1,00.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Descrição da Atividade que demandará o recurso para Instalação Física;
- b) Especificação do local e do tipo de modificação do ambiente físico: construção, reforma, ampliação, etc;
- c) Superfície objeto do investimento, qualquer que seja o tipo de modificação;
- d) Custo da modificação por m²;
- e) Área (c) multiplicada pelo Valor Unitário (d).

ANEXO E - Plano de Investimento 5. Instalações Físicas (R\$1,00)				
Descrição da Atividade	Especificação do Local Objeto da Adequação	Área (m ²)	Valor Unitário	Valor Total
(Área de Atuação)				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

5. CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO

5.1. Objetivos e Metas do Projeto

Preencher o quadro abaixo de acordo com os dados obtidos da Marco Estratégico do Projeto, com as Metas Estratégicas mais significativas e seus Indicadores de Desempenho selecionados.

3. OBJETIVOS E METAS DO PROJETO	
3.1. Objetivo Geral	
3.2. Objetivos Específicos	
3.3. Metas Estratégicas e Indicadores de Desempenho	
Metas Estratégicas	Indicadores de Desempenho

5.2. Investimento Consolidado

Consolidar os recursos propostos para o projeto, por Área de Atuação e por Categoria de Investimento, com indicação dos respectivos percentuais de participação no investimento total. Analisar a distribuição dos investimentos e, se for o caso ajustar, de acordo com as faixas de referência e limites percentuais estabelecidos.

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- a) Valor total de Consultoria;
- b) Valor total de Capacitação;
- c) Valor total de Sistema e Equipamentos de Informática;
- d) Valor total de Material de Apoio e Comunicação;
- e) Valor total de Instalações Físicas;
- f) Valor total dos investimentos por Área de Atuação;
- g) Valor total por categoria de investimento
- h) Participação percentual Investimento Básico total do Projeto, de acordo com os limites estabelecidos.

ANEXO F - Investimento Consolidado (R\$1,00)						
Área de Atuação	Categoria de Investimento					Total
	Consultoria	Capacitação	Sist. e Eq. de Informática	Mat. de Apoio e Comunicação	Instalações Físicas	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Total por Categoria (g)						
% de Participação (h)						

5.3. Execução Física e Financeira

5.3.1. Cronograma Físico

Estabelecer o cronograma do projeto por Área de Atuação, analisando a precedência dos Produtos e determinando o **marco inicial** e o **marco final**.

Preencher o quadro indicando o ano de início e término dos produtos previstos em cada Área de Atuação:

5. EXECUÇÃO FÍSICA E FINANCEIRA					
5.1. Cronograma Físico					
Area de Atuação	2003	2004	2005	2006	2007
Estruturação Administrativa					
Gestão Estratégica					
Gestão de Recursos Humanos					
Gestão Operacional					

5.3.2. Programação de Desembolso

Preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- Alocação do percentual de contrapartida, de acordo com a definição do Programa;
- O desembolso do financiamento proposto para o primeiro ano de execução do Projeto não deverá ser superior a 25% do total do investimento do BID (4);
- O desembolso do financiamento proposto para o último ano de execução não deverá ser inferior a 10% do total de investimento do BID;
- Total da Contrapartida do Estado: a distribuição dos recursos deverá observar o orçamento anual do Estado;

5.2. Programação de Desembolso (R\$1,00)

Fonte	2003	2004	2005	2006	2007	Total
BID%						
ESTADO%						
Outros%						
Total						

5.4. Marco de Referência

5.4.1 Contexto

Preencher o quadro abaixo de acordo com a Visão Diagnóstica obtida no Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo, fazendo uma síntese com as informações relevantes.

2. MARCO DE REFERÊNCIA
2.1. Contexto

5.4.2. Ações em Andamento

Descrever as principais ações em andamento que estejam sendo desenvolvidas pelo órgão e que contribuem para o seu fortalecimento.

2.2. Ações em Andamento

5.4.3. Avanços Alcançados

Descrever os Avanços Alcançados pelo Órgão e que contribuíram para a minimização dos problemas.

2.3. Avanços Alcançados

5.4.4. Síntese dos Problemas

Elaborar uma síntese dos problemas a partir da Visão Diagnóstica obtida no Marco Estratégico do Órgão Gestor do Turismo.

2.4. Síntese dos Problemas

--