

## **Implementação dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo: uma iniciativa de Avaliação no Pólo São Luís (MA)**

**Aline Rodrigues Mendes Vieira<sup>1</sup>**

**Gilson Zehetmeyer Borda<sup>2</sup>**

### **Resumo**

O artigo tem por objeto de estudo a implementação dos módulos operacionais do Programa de Regionalização do Turismo no Pólo São Luís composto pelos municípios de São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Raposa e Alcântara, com ênfase na importância das políticas públicas de turismo no Brasil. A pesquisa empírica foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas para examinar os níveis de percepção do *trade* turístico público e privado do Pólo São Luís com relação aos resultados do Programa de Regionalização atingidos pelo referido Pólo e se esses resultados estão em consonância com as políticas públicas de planejamento turístico estabelecidas pelo Ministério do Turismo. Observou-se que os módulos operacionais do Programa de Regionalização tiveram implementação parcial no Pólo São Luís e que, além de outros fatores, a falta de participação mais atuante da gestão pública e da iniciativa privada dificultaram o desenvolvimento do turismo no Estado. O trabalho baseia-se em pesquisa empírica desenvolvida em dissertação de mestrado de um dos autores.

**Palavras-chave:** Módulos Operacionais. Programa de Regionalização do Turismo. Pólo São Luís.

### **Introdução**

Com a criação do Ministério do Turismo, no ano de 2003, tem-se um marco significativo na história do turismo brasileiro. O poder público federal apresentava uma estrutura governamental com metas e propostas estabelecidas para o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Turismóloga. Mestre em Turismo (CET – Centro de Excelência em Turismo - Universidade de Brasília, 2011). Possui graduação em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão (2005). Especialista em Gestão Mercadológica e Consultoria em Turismo pelo Centro Universitário do Maranhão (2007). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão/IFMA. E-mail: alinermvieira@hotmail.com

<sup>2</sup> Sociólogo. Doutor em Sociologia Econômica (Universidade de Brasília, 2007). Professor e pesquisador colaborador da UnB, atuando no LETS - Laboratório de Estudos de Turismo e Sustentabilidade do Centro de Desenvolvimento Sustentável da UnB (linha de pesquisa Turismo e Sustentabilidade Social) e nas linhas de pesquisa Turismo e Confiança e Modelos, Planejamento e Gestão de Destinos Turísticos (Centro de Excelência em Turismo - UnB). E-mail: gborda@unb.br, gborda@cnpq.br

da atividade no país. Inserido nesse contexto surgiu o Programa de Regionalização, criado em 2004 como estratégia para estimular o crescimento do setor turístico no país tornando-se o principal programa da política adotada no Plano Nacional. Para sua execução, o MTur definiu nove módulos operacionais<sup>3</sup> que orientavam as ações de implementação e conceituou a Regionalização do Turismo como (MTur, 2004 a, p. 11):

Regionalização do turismo é um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, baseada nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões.

Da descrição conceitual definida pelo Ministério do Turismo pode-se perceber que a regionalização é emanada como um modelo de gestão que busca integração, coordenação e descentralização e fundada em princípios como cooperação entre setores e instituições - buscando decisões sinérgicas. O Programa foi criado no intuito de desenvolver os municípios agregados a regiões turísticas, dando qualidade ao produto turístico; diversificando a oferta turística; estruturando os destinos turísticos; aumentando a inserção competitiva dos produtos turísticos no mercado internacional; ampliando o consumo do produto turístico no mercado nacional e aumentando a taxa de permanência e gasto médio do turista.

No Maranhão, um dos principais pólos turísticos é o Pólo São Luís que envolve cinco municípios: São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Alcântara e Raposa. Dessa forma, o presente estudo procurou compreender o desenvolvimento do Programa de Regionalização do Turismo no Pólo São Luís, desde a implementação dos módulos operacionais propostos pelo MTur. Foi desenvolvida pesquisa de campo com os principais representantes do *trade* público e privado para analisar suas percepções a respeito da implantação do Programa.

Verificada a relevância da gestão pública para o planejamento turístico de uma região - uma vez que a ação governamental impacta, direta ou indiretamente, parte significativa dos demais aspectos que influenciam na dinâmica do turismo - além da importante atuação da iniciativa privada no que tange ao fomento da atividade turística no Maranhão, optou-se, sem reduzir ou ignorar outros elementos também importantes,

---

<sup>3</sup> Os módulos operacionais foram os instrumentos criados pelo MTur para facilitar a operacionalização do Programa de Regionalização, esses módulos orientadores não são necessariamente seqüenciais e devem levar em consideração os diferentes níveis de desenvolvimento turístico de cada região.

por investigar o Programa de Regionalização do Turismo – PRT – no Pólo São Luís focando na implementação de seus módulos operacionais, afinal eles são as diretrizes de operacionalização do próprio PRT, necessários à sua realização.

Assim como em várias partes do país, as políticas públicas em turismo são um fato recente no Maranhão. Os esforços do governo para desenvolver o turismo sempre estiveram direcionados a São Luís – capital do Estado e porta de entrada do fluxo turístico maranhense. Por esse motivo, as ações desenvolvidas ao longo do tempo favoreceram de certa forma o município. Contudo, isso não significa que o planejamento turístico seja efetivo no destino, o que motivou a escolha da temática como forma de compreender os avanços desse planejamento ao longo do tempo e sua adequação ao cenário nacional.

Apesar das dificuldades encontradas ao longo da realização da pesquisa, como o próprio fato de ser um tema recente, além dos entraves administrativos apresentados pelos gestores públicos no Pólo São Luís, buscou-se responder às seguintes questões de pesquisa: Que resultados do Programa de Regionalização foram atingidos pelo município de São Luís de acordo com a percepção do *trade* turístico? Esses resultados estão em consonância com os módulos operacionais estabelecidos pelo Ministério do Turismo?

## **Desenvolvimento do trabalho**

### **Políticas Públicas de Turismo**

Para o fortalecimento da atividade turística “deve-se entender por Política de Turismo o conjunto de fatores condicionantes e de diretrizes básicas que expressam os caminhos para atingir os objetivos globais para o turismo do país, determinando as prioridades da ação executiva, supletiva ou assistencial do Estado (...)” (BENI, 2003, p.101). Por isso para o desenvolvimento dos municípios e posterior consolidação da atividade as políticas são essenciais, pois determinarão as prioridades das ações em cada localidade.

A partir dessas prioridades, serão definidos os passos de cada uma das ações realizadas. Segundo Cruz (2000, p.33) “(...) política pública é de fundamental importância para os rumos futuros do setor turismo no país, já que há uma intrínseca relação entre planejamento governamental e política pública”. Dessa forma, a política

pública nada mais é que o vetor de direcionamento do processo de planejamento, sendo um instrumento de resposta do poder público aos efeitos negativos do desenvolvimento.

Cabe ao Estado primar pelo planejamento e por todos os outros fatores essenciais ao desenvolvimento do turismo. Convém ressaltar, entretanto, que as organizações públicas necessitam da mútua cooperação com as empresas privadas convergindo, assim, para um objetivo comum, o de desenvolver a atividade turística.

As políticas públicas prestam-se a estabelecer regras a serem respeitadas e prazos a serem cumpridos, pois, sem estes parâmetros, o setor está destinado ao insucesso. Segundo Barretto (2003 p.35), “grande parte dos impactos negativos atribuídos ao turismo pelos geógrafos e antropólogos, deve-se à falta de políticas para prevenir os problemas suscitados”, reforçando assim, a importância das políticas públicas para minimizar os problemas inerentes à atividade turística.

A política de turismo deve ser entendida em sua complexa totalidade, agregando todos os seus componentes. Afinal, a atividade apresenta uma grande diversidade de atuação e as políticas, vale ressaltar, apresentam-se intersectorizadas, cabendo ao Estado, a obrigatoriedade de ações de proteção do meio ambiente, preservação do patrimônio histórico e do bem-estar social.

Não é tarefa fácil o entendimento das políticas públicas para o turismo, visto que, as mesmas demoraram a ser aplicadas no Brasil e o setor ainda não se apresenta completamente estruturado nos mais variados municípios do país. Na grande maioria das regiões turísticas muito ainda tem de ser feito; ou seja, muitas políticas públicas terão de ser implementadas, outras revisadas e tantas outras criadas, até que se consiga efetivamente, uma atividade mais organizada e a maioria dos anseios do setor turístico respondidos (BENI, 2006).

#### Avaliação de Políticas Públicas

A formulação de política pública supõe a existência, na estrutura governamental, de um grupo de atores políticos que identifiquem os problemas (ou suas respectivas causas) para direcionar os recursos financeiros, a fim de alcançar as metas almejadas pela sociedade, a quem de fato devem se direcionar tais políticas.

Após a formulação “faz-se importante a implementação da política pública, e para isso, é essencial que se apresentem duas dimensões: os objetivos e a metodologia - que é a maneira pela qual se pretende atingir esses objetivos” (ARRETCHE, 2001, p.

62). O que geralmente ocorre é um distanciamento entre os formuladores originais e os implementadores da política, a partir disso Pressman e Wildawsky (1984, p. 57) analisam que o “dilema da implementação é envolver vários atores em vários níveis de decisão”. Por meio dessa análise percebe-se as dificuldades na implementação de políticas públicas, exatamente porque os interesses são conflitantes.

Posterior à implementação, tem-se a última etapa do processo, que é a avaliação. A avaliação consiste em um instrumento fundamental no processo de reconfiguração política, econômica e social.

Rua (2003, p. 1) conceitua avaliação:

Avaliação formal é um julgamento sistemático dos processos ou dos produtos de uma política, programa ou projeto, tendo como referência critérios explícitos, a fim de contribuir para o seu aperfeiçoamento, a melhoria do processo decisório, o aprendizado institucional e/ou o aumento da *accountability*.

O conceito da autora diferencia claramente a pesquisa avaliativa da pesquisa básica quando ela inclui a palavra julgamento – ou juízo de valor – que, não é a principal característica na pesquisa básica. Além disso, a existência de critérios explícitos é muito importante para a avaliação, que busca sempre a melhoria das decisões dos gestores institucionais, o aprendizado e a transparência.

De outra forma, falando sobre avaliação, Weiss (1998, p. 77) declara:

Avaliação é uma análise ponderada e sistemática (“systematic assessment”) da operação e/ou dos resultados de uma política ou um programa, em confronto com um conjunto de padrões implícitos ou explícitos, tendo como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento desse programa ou política.

As duas autoras – Rua e Weiss - focalizam a comparação entre os padrões e os resultados/operação e a busca da melhoria de programas e/ou políticas.

No turismo, a avaliação de políticas públicas tem papel significativo para o crescimento da atividade no país, embora essa avaliação ainda seja muito incipiente. A análise da efetividade dos programas e projetos implementados para seu desenvolvimento nem sempre é tarefa fácil, desde que há uma grande dificuldade em demonstrar que os resultados encontrados estão relacionados causalmente às políticas adotadas. Esse fato se deve, entre outros fatores, à inexistência – ou quase – de critérios

e indicadores claros, reconhecidos e aceitos bem como da frágil formação dos dados referentes à atividade turística.

De outra forma, Stufflebeam e Shinfield (1993, p.183) conceituam a avaliação de políticas públicas como:

Um processo de identificação, coleta e apresentação de informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, da planificação, da realização e do impacto de um determinado objeto, com o fim de servir de guia para a tomada de decisões, para a solução dos problemas de prestação de contas e para promover a compreensão dos fenômenos envolvidos.

Sendo assim, as políticas públicas tornam-se necessárias para garantir a tomada de decisões coerentes para atingir as metas estabelecidas pelos governos às suas regiões. Contudo, até a etapa final - que consiste na avaliação propriamente dita, - há outras etapas antecedentes tão importantes quanto a avaliação em si, quais sejam: o Planejamento, a Estruturação, a Implementação e a Revisão. Para cada uma dessas fases propõem-se quatro distintos tipos de avaliação, a saber: de Contexto, de Insumos, de Processos e de Produtos (STUFFLEBEAM, 2003).

É importante ressaltar que a finalidade da avaliação não é simplesmente apontar uma política pública como exitosa ou fracassada. De acordo com Rua (2003, p.1) “muito mais importante e proveitoso é apropriar-se da avaliação como um processo de apoio a um aprendizado contínuo, de busca de melhores decisões e de amadurecimento da gestão”. Assim, a avaliação representa uma importante ferramenta de gestão.

#### O Programa de Regionalização do Turismo

A Política Nacional de Turismo é um instrumento de planejamento, regulamentação, coordenação, fiscalização e fomento da atividade turística no país (MTur, 2007). Cabe ao Ministério do Turismo além de conduzir a política no Brasil, promover e divulgar institucionalmente a atividade turística em âmbito nacional e internacional.

A presença de uma Política Nacional de Turismo é essencial, na medida em que estabelece as metas e direciona o desenvolvimento do setor. Por meio das políticas o Governo Federal articula seus objetivos e suas preocupações com a atividade turística brasileira. Para isso, foi criado o Programa de Regionalização do Turismo – de acordo

com a versão do Plano Nacional de Turismo – que está incorporado ao Macroprograma quatro denominado de Regionalização do Turismo.

Com base no que descreve o MTur, o Programa de Regionalização busca estruturar produtos turísticos integrados ou não, para torná-los mais comercializáveis no mercado. A intenção é integrar municípios próximos e com características comuns ou não, transformando-os em regiões turísticas, para assim proporcionar uma maior oferta de produtos turísticos, atrair uma maior demanda e ainda dar oportunidade de desenvolvimento a municípios que, sozinhos, talvez não conseguissem destaque no cenário turístico nacional e/ou internacional.

Como forma de implementar o PRT nas regiões, o MTur criou nove módulos operacionais, a saber: Elaboração de Roteiros Turísticos; Mobilização; Sensibilização; Instância de Governança Regional; Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional; Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional; Sistema de Informações Turísticas; Promoção e Apoio à Comercialização e Sistema de Monitoria e Avaliação.

#### Resultados da Pesquisa

De acordo com o mapa da regionalização definido pelo Ministério do Turismo (MTur, 2007), o Brasil possui hoje 276 regiões turísticas abrangendo cerca de 3.635 municípios. O Estado do Maranhão possui nove pólos assim divididos: Pólo São Luís; Pólo Lençóis Maranhenses; Pólo Floresta dos Guarás; Pólo Delta das Américas; Pólo Chapada das Mesas; Pólo Lagos e Campos Floridos; Pólo dos Cocais; Pólo Amazônia Maranhense e Pólo Munim.

Os Pólos foram assim divididos levando-se em consideração os critérios estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Integral do Turismo do Maranhão (PLANO MAIOR), que “levantou aspectos sociais, culturais, urbanos, naturais e de infraestrutura, revelando o potencial turístico existente no estado e identificando atividades prioritárias em cada pólo” (CARVALHO, 2006, p. 38).

Para o presente estudo foi escolhido o Pólo São Luís, o qual abrange os municípios que compõem a Ilha - além da capital São Luís, os municípios de São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Raposa e ainda a cidade histórica de Alcântara. O Pólo foi

assim delimitado devido à proximidade entre os municípios citados e suas potencialidades turísticas.

Com base nos objetivos do PRT e relacionando-os com as entrevistas realizadas buscou-se compreender os resultados e dificuldades na implementação do Programa de Regionalização do Turismo no Pólo São Luís, de acordo com a percepção do *trade* público e privado local. A reflexão de Arretche (2001, p. 72) auxilia no entendimento dessas dificuldades:

A implementação de políticas públicas perfeita não existe. Além disso, o fluxo das políticas públicas se torna viável a partir do momento em que se apresentam recursos por meio de fluxos contínuos, pois o insucesso de algumas políticas públicas é não apresentar recursos suficientes num período constante de tempo. Ocasionalmente o insucesso das implementações devido a alguns elementos não estarem atrelados ao contexto.

Do que afirma a autora, a presente pesquisa buscou examinar por meio das entrevistas se os elementos principais para a implementação do Programa de Regionalização foram atingidos pelo Pólo São Luís de acordo com a percepção do *trade* turístico. Para isso, foram feitas as seguintes análises:

#### Criação do PRT:

Percebeu-se pela fala dos entrevistados que a política adotada pelo Ministério do Turismo foi bem elaborada e com objetivos coerentes, de forma, que os municípios hoje já se sentem pertencentes às suas regiões turísticas.

#### Participação no Processo:

Notou-se que inicialmente o PRT foi um processo participativo, contando com a adesão de grande parte dos municípios envolvidos; entretanto, com o passar do tempo houve uma enorme rotatividade entre os participantes de forma que eles acabaram tornando-se meros expectadores - e não propagadores - das idéias do Programa.

#### Avaliação do PRT:

Das entrevistas realizadas, pôde-se perceber tímidos avanços no PRT no decorrer de sete anos, entretanto-, os problemas estruturais nos municípios, a pouca participação do *trade* e o “jogo de responsabilidades” entre as esferas pública e privada, foram apontados como fatores que dificultam o desenvolvimento do Programa.

#### Sobre os Módulos Operacionais:



1. Elaboração de Roteiros Turísticos:

Observou-se que a demanda para criação de novos roteiros parte dos próprios municípios, contudo, a iniciativa privada não se sente participante no processo de criação dos roteiros que serão comercializados por ela.

2. Mobilização e Sensibilização (módulos II e III do PRT):

Foi um processo considerado pelos entrevistados como participativo inicialmente; porém, alguns municípios em estágios mais avançados de regionalização não querem voltar às fases de mobilização e sensibilização, que segundo o MTur devem permear todo o processo de Regionalização.

3. Instância de Governança Regional:

Foi criada no Pólo apenas em agosto de 2010 e de acordo com os entrevistados não tem acontecido reuniões freqüentes com os envolvidos.

4. Elaboração e Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional (módulos IV e V do PRT):

Considerados módulos mais frágeis do processo no Pólo São Luís. Foi elaborado pelo MTur apenas um plano para o município de Alcântara, que não foi colocado em prática e que segundo os entrevistados não teve participação de nenhum dos municípios envolvidos no processo de elaboração. Quanto à fase de implementação, a mesma não foi colocada em prática devido a existência de apenas um plano estratégico de desenvolvido que ficou restrito a apenas algumas ações isoladas no município de Alcântara.

5. Sistema de Informações Turísticas:

Constatou-se que existem dados de inventariação de todos os municípios, mas a disponibilização dessas informações fica restrita apenas aos sites do MTur e do Governo do Estado.

6. Promoção e Apoio à Comercialização:

O módulo tem se fortalecido ao longo do tempo no Pólo; contudo, o Plano de Marketing ainda está em fase de elaboração.

7. Sistema de Monitoria e Avaliação:

Este é o módulo mais frágil de todo o processo. Não há um sistema informatizado de monitoria e avaliação em nenhuma das esferas públicas.

Projetos e Recursos liberados:

De acordo com os entrevistados os recursos advêm do SICONV e Emendas Parlamentares, entretanto, a inadimplência do Estado e dos Municípios, a falta de bons projetos e a falta de uma boa equipe para desenvolver os projetos dificultam a liberação dos recursos.

Relação Poder Público x Iniciativa Privada:

No decorrer do processo vem acontecendo um fortalecimento das rodadas de negócio, mas a partir da fala dos entrevistados percebeu-se que é uma relação conflituosa com um “jogo de responsabilidade” entre as esferas, além de uma grande resistência dos atores envolvidos (público e privado).

Mudanças Governamentais:

A partir das várias mudanças governamentais há uma grande descontinuidade das ações, freqüente trocas nas equipes de trabalho, além dos recursos financeiros ficarem retidos.

Relação Estado do Maranhão x Município de São Luís:

Pelo que pôde ser percebido a partir das entrevistas é que a relação Estado do Maranhão x Município de São Luís é um problema histórico, provocado principalmente pela falta de partidos políticos aliados nas duas esferas, além de uma forte desarticulação entre as essas mesmas esferas.

### Considerações Finais

Após a análise da pesquisa aqui apresentada, observa-se a fundamental importância do estudo das políticas públicas e sua compreensão ao longo do tempo para o fomento da atividade turística de forma organizada e sustentada, além de sua estruturação e a própria definição de ações de desenvolvimento para um país, estado ou município.

Fundado nos autores pesquisados e articulado com a pesquisa empírica, percebeu-se que além de um histórico conturbado, há de se salientar que a avaliação de uma política pública tão recente quanto a implementada pelo Ministério do Turismo no

Brasil não é tarefa das mais simples, levando-se em consideração que o Programa de Regionalização tem somente sete anos de existência.

No Maranhão convém destacar que a situação é ainda mais delicada, pois o Estado apesar de possuir potencialidades turísticas naturais, culturais e históricas que poderiam promover o desenvolvimento turístico, não o alcança pela indisponibilidade de profissionais qualificados, de uma infra-estrutura básica e turística, e principalmente, pela falta de vontade e empenho político, percebidos na dificuldade de armazenamento de documentos e relatórios oficiais que comprovem a realização de suas ações e ainda do histórico político tradicional caracterizado por um comando patriarcal, que em determinados momentos pode ser considerado autoritário e centralizador.

De todo o exposto, percebeu-se que o desenvolvimento do Programa de Regionalização do Turismo no Pólo São Luís está em consonância com os módulos operacionais estabelecidos pelo Ministério do Turismo - apesar de grandes problemas estruturais, dificuldades de gestão e fraca relação público-privada no local, os módulos tem sido implementados, em sua grande maioria, como sugere o PRT.

Pela pesquisa realizada pôde-se compreender que na percepção do *trade* turístico - tanto público quanto privado - os resultados alcançados pelo Pólo São Luís no PRT, estão longe de ser os desejáveis pelo destino. Entretanto, entende-se que mesmo com todos os problemas locais e levando-se em consideração o fato da política estudada ser recente, alguns avanços – por mais tímidos que sejam – tem acontecido em termos de evolução do turismo na região.

### **Referências Bibliográficas**

- ARRETCHE, M. Uma contribuição para fazermos políticas sociais menos ingênuas. In: BARREIRA, M.; CARVALHO, M. (Org.). Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: IEE/PUC, 2001.
- BARRETTO, M. N.; BURGOS, R.; FRENKEL, D. Turismo, Políticas Públicas e Relações Internacionais. Campinas: Papyrus, 2003.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Rio de Janeiro: Edições 70, 1997.
- BENI, Mário C. Análise Estrutural do Turismo. 8ªed. São Paulo: SENAC, 2003.
- \_\_\_\_\_. Política e Planejamento do Turismo no Brasil. São Paulo: Aleph, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo. Diretrizes Políticas. Brasília, DF, 2004 a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização. Relatório do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: panorama geral e propostas para o futuro do turismo no país. Brasília, DF, 2007.

CARVALHO, Mirella Nascimento. Entraves para a implementação de políticas públicas de turismo: uma análise do plano de desenvolvimento integral de turismo do Maranhão. Belém, 2006. 186f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Pará.

CRUZ, R. de C. A. Política de Turismo e Território. São Paulo: Contexto, 2000.

PRESSMAN, J.; WILDAVSKY, A. Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland. Berkeley, University of California Press, 1984.

RICHARDSON, Roberto Jarry, PERES, José Augusto de Souza, WANDERLEY, José Carlos Vieira, CORREIA, Lindoya Martins & PERES, Maria de Holanda de Melo. Pesquisa Social, Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

RUA, Maria das Graças. Avaliação de Políticas, programas e projetos: notas introdutórias, 2003.ms.

STUFFLEBEAM, Daniel L. e SHINKFIELD, Anthony J. (1993). Evaluación Sistemática. Guía teórica e práctica. Barcelona: Paidós/Ministerio de Educación y Ciencia, 1993.

\_\_\_\_\_. The CIPP Model for Evaluation: An update, a review of the model's development, a checklist to guide implementation. Paper read at Oregon Program Evaluators Network Conference, at Portland, Oregon, 2003.. Disponível em: <<http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>>. Acessado em: 13/03/2011.

WEISS, C. Evaluation, 2nd. edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.